



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Secretaría

E-MAIL: pmorales@puce.edu.ec

Av. 12 de Octubre 1076 y Patria

Apartado Postal 17-01-2184

Telf: 593 - 2 - 2991674

593 - 2 - 2991561

593 - 2 - 2991565

Quito - Ecuador

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN

PROCESOS

CASO: UNIDAD DE APOYO OPERATIVO DE UNA

INSTITUCION DEL SISTEMA FINANCIERO

DISERTACION DE GRADO PREVIA A LA OBTENCION DEL

TITULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

GLENDIA ISABEL VIZCAINO JARAMILLO

DIRECTOR: ING. PAUL IDROBO DAVALOS

QUITO, 2011

Director de Tesis:
Ing. Paúl Idrobo

Informantes:

Ing. Iván Rueda
Ing. Fabián Cueva

Dedicado a mi amada familia...

Queridas amigas agradezco su tiempo, compañía y paciencia, por estar a mi lado en cada año, en los días difíciles y en las alegrías...

Eli, sin tu gran apoyo no hubiera llegado hasta aquí...gracias.

INDICE

INTRODUCCION, 1

1. ANALISIS SITUACIONAL, 5

1.1. ANALISIS EXTERNO, 5

- 1.1.1. Análisis del Sistema Financiero Nacional, 5
- 1.1.2. Perspectivas y estudios de crecimiento para el Sistema Financiero Nacional Ecuatoriano, 12

1.2. ANÁLISIS INTERNO IFI CASO DE ESTUDIO, 18

- 1.2.1. Estructura de la IFI caso de estudio, 18
- 1.2.2. Manejo de las operaciones en la IFI: políticas de manejo y control de las operaciones, 23
 - 1.2.2.1. Velar por la correcta operatividad diaria, 23
 - 1.2.2.2. Aplicar los controles y procedimientos definidos, 24
 - 1.2.2.3. Apoyo en la consecución de los objetivos, 25
 - 1.2.2.4. Rentabilizar la operatividad, 26
 - 1.2.2.5. Establecer Socios Estratégicos, 26
 - 1.2.2.6. Búsqueda de nuevas funcionalidades, 27
 - 1.2.2.7. Ambiente laboral, 28
- 1.2.3. Unidad de apoyo operativo: estructura y productos asignados, 30
 - 1.2.3.1. Adquirencia Establecimientos, 31
 - 1.2.3.2. Cash management, 31
 - 1.2.3.3. Cheques devueltos, 32
 - 1.2.3.4. Estados de cuenta, 32
 - 1.2.3.5. Servicio a terceros, 32
 - 1.2.3.6. Tarjetas, 33
 - 1.2.3.7. Análisis del Recurso humano, 35
 - 1.2.3.8. Enfoque de la operación, 37
 - 1.2.3.9. Manejo de recursos técnicos disponibles, 39
 - 1.2.3.10. Gestión de la calidad, 40

2. SITUACION ACTUAL, 42

2.1. LEVANTAMIENTO DEL MAPA DE PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN, 42

- 2.1.1. Procesos gobernantes, 47
- 2.1.2. Procesos de apoyo (soporte), 48
- 2.1.3. Procesos estratégicos (o del negocio), 50

2.2. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS RELACIONADOS CON LA UNIDAD DE APOYO OPERATIVO (UAO), 51

- 2.2.1. Diagramas de flujo, 52

2.3. COSTEO DE PROCESOS ASOCIADOS A LA UAO MEDIANTE LA METODOLOGÍA ABC, 56

2.4. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO EN LAS ACTIVIDADES LEVANTADAS, 60

- 2.4.1. Envío de Pagos y Documentos a Establecimientos, 64
 - 2.4.1.1. Descripción del proceso, 64
 - 2.4.1.2. Análisis de Valor Agregado, 66
 - 2.4.1.3. Análisis de fortalezas y debilidades, 68
- 2.4.2. Pago de servicios públicos y privados, 71
 - 2.4.2.1. Descripción del proceso, 71
 - 2.4.2.2. Análisis de valor, 74
 - 2.4.2.3. Análisis de Fortalezas y Debilidades, 76
- 2.4.3. Distribución y entrega de cheques devueltos, 78
 - 2.4.3.1. Descripción del proceso, 78
 - 2.4.3.2. Análisis de valor, 79
 - 2.4.3.3. Análisis de Fortalezas y Debilidades, 81
- 2.4.4. Distribución y entrega de estados de cuenta, 83
 - 2.4.4.1. Descripción del proceso, 83
 - 2.4.4.2. Análisis de valor, 85
 - 2.4.4.3. Análisis de fortalezas y debilidades, 86
- 2.4.5. Generación de copias documentales, 89
 - 2.4.5.1. Descripción del proceso, 89
 - 2.4.5.2. Análisis de valor, 92
 - 2.4.5.3. Análisis de Fortalezas y Debilidades, 94
- 2.4.6. Distribución y entrega de tarjetas, 96
 - 2.4.6.1. Descripción del proceso, 96
 - 2.4.6.2. Análisis de valor, 97
 - 2.4.6.3. Análisis de debilidades y fortalezas, 99

3. MODELO PROPUESTO, 102

3.1. DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA POR PROCESOS PARA LA UNIDAD DE APOYO OPERATIVO, 102

3.2. DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 110

3.3. LEVANTAMIENTO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, 114

- 3.3.1. Proceso de envío de pagos y documentos a establecimientos, 116
 - 3.3.1.1. Cambios propuestos al proceso, 116
 - 3.3.1.2. Análisis comparativo de valor agregado, 116
- 3.3.2. Proceso de pago de servicios públicos y privados, 119
 - 3.3.2.1. Cambios propuestos al proceso, 119
 - 3.3.2.2. Análisis de valor comparativo, 120
- 3.3.3. Cambio en el proceso de distribución y entrega de cheques devueltos, 122
 - 3.3.3.1. Cambios propuestos al proceso, 122
 - 3.3.3.2. Análisis de valor comparativo, 122
- 3.3.4. Cambio en el proceso de distribución y entrega de estados de cuenta, 124
 - 3.3.4.1. Cambios propuestos al proceso, 124
 - 3.3.4.2. Análisis de valor comparativo, 126
- 3.3.5. Cambio en el proceso de generación de copias documentales, 128
 - 3.3.5.1. Cambios propuestos al proceso, 128
 - 3.3.5.2. Análisis de valor comparativo, 128

- 3.3.6. Cambio en el proceso de distribución y entrega de tarjetas, 130
 - 3.3.6.1. Cambios propuestos al proceso, 130
 - 3.3.6.2. Análisis de valor comparativo, 131

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION, 133

- 4.1. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CLAVE RELACIONADAS CON LA ESTRUCTURA DE LA UNIDAD APOYO OPERATIVO, 133
- 4.2. LEVANTAMIENTO DE PLANES Y/O PROYECTOS DE MEJORA, 136
 - 4.2.1. Personas, 138
 - 4.2.2. Equipos e infraestructura, 140
 - 4.2.3. Software, 142
 - 4.2.4. Medición, 143
 - 4.2.5. Materiales, 144
 - 4.2.6. Normativa y documentación, 145
- 4.3. ANÁLISIS FINANCIERO, 145
 - 4.3.1. Impacto sobre las áreas funcionales, 146
 - 4.3.2. Responsables involucrados y Tiempo de implementación, 149
 - 4.3.3. Impacto anualizado frente a costos reales de operación, 151

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 154

- 5.1. CONCLUSIONES, 154
- 5.2. RECOMENDACIONES, 157

BIBLIOGRAFIA, 160

ANEXOS, 162

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fundamenta su contenido en la importancia de la metodología de Gestión por Procesos: propuesta de valor, ventajas, beneficios y requerimientos para su implementación como modelo de gestión en empresas de servicios -particularmente en este trabajo- dentro de la industria financiera. Ya que todas las empresas del sector privado, tienen como fin último lograr una rentabilidad adecuada, la mejora que se propone es medible y se traduce en valores económicos mediante reducción de costos - como resultado de la ejecución de las operaciones- que apoyan a la visión comercial del negocio; para ello, se plantea la necesidad de adoptar este modelo de gestión en el Banco específicamente en la unidad de apoyo operativo denominada Distribución. Puesto que dicha rentabilidad no puede lograrse con un bajo nivel de satisfacción por parte del cliente, es hacia lograr esta mejora, que se orientan todos los esfuerzos y las prácticas que se proponen.

Con este macro objetivo en mente, se hace necesario contextualizar en el escenario económico, político y financiero del país la operación de la banca en general y de la IFI caso de estudio particularmente.

Para dicho análisis y planteamiento de la propuesta, en el capítulo uno se presenta la situación actual del mercado financiero a nivel nacional y local, sus retos, principales postulados, necesidades y perspectivas de futuro contextualizadas en la política macroeconómica y financiera del gobierno nacional, mismo que influye de manera decisiva en cada uno de los servicios que ofrece la banca al público. Además se

presenta un completo análisis de la IFI caso de estudio, a que se llama en adelante El Banco, mostrando su estructura organizacional, objetivos y políticas con énfasis en el desenvolvimiento, manejo y control de sus operaciones, identificando dentro del mismo los procesos que se estudiarán en el área de Distribución por cada uno de los productos que se ofrecen y que tienen un impacto directo en la percepción de satisfacción del cliente.

En seguida y como consecuencia lógica, se hace necesario conocer de manera particular el estatus actual de todos los procesos y evaluar cada uno a la luz de herramientas metodológicas como son: Análisis de Valor Agregado y Costeo ABC. En el capítulo dos, es justamente a través de estas herramientas, que se determinan las oportunidades de mejora que se deben generar en las diferentes áreas clave relacionadas, sea en: personas, infraestructura, equipos, etc., tanto a bajo la perspectiva operativa como financiera, que además permite visionar un amplio panorama de posibilidades y ofrece un contexto para la generación de acciones efectivas, medibles y de alto impacto hacia la búsqueda del objetivo deseado que es satisfacer la necesidad del cliente de contar con un servicio de calidad.

Partiendo del levantamiento de debilidades y fortalezas o de actividades que generan valor y de aquellas que no, se hace indispensable crear planes de mejora. Para el presente trabajo se han dos planteamientos fundamentales en el capítulo tres: la mejora en la estructura organizacional de sus recursos humanos y las mejoras a los flujos de procesos. Esto tiene a su vez una consecuencia final en el cambio de los flujos, sus procedimientos y los costos asociados a los mismos. De ahí que, se generan diagramas

de la propuesta y se realiza una presentación del antes y “ahora” mediante tres variables comparadas: actividades (volumen), costos y tiempo.

Es importante destacar que en todos los procesos existen mejoras que se deben realizar, unas con mayor o menor impacto económico, pero todas definitivamente orientadas a mejorar el servicio. Siendo una institución financiera muchos de sus procesos están regulados por las entidades de control lo que significa que siguen pasos y actividades que si bien aparentan no generar valor son importantes debido a las particulares del mundo financiero (Ej.: sigilo bancario, segregación de funciones) que se orientan básicamente al control estricto de la información.

Con los cambios propuestos y comparados, en el capítulo cuatro se presentan los planes de mejora en cada área clave relacionada con los procesos, y consecuentemente, se hace necesario levantar los costos totales y marginales de la implementación, asegurando que la inversión que se deba realizar sea superada por los beneficios que traen los cambios a corto y mediano plazo. Este ejercicio da como resultado una reducción de costos real para el Banco, cuya inversión es recuperada en un período menor a un año, con la interacción de un grupo multidisciplinario que debería estar a cargo de dicha implementación liderado por el área de Distribución como responsable último del proyecto.

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones que son el resultado propio de la investigación, conocimiento de la situación actual y comparación entre escenarios antes y durante la mejora que se proponen, llegando a determinar que la estructura por procesos del área operativa de Distribución del Banco cumple con el

objetivo de atender los requerimientos del cliente con la agilidad y calidad y que son necesarias para diferenciarse, captar mercado y lograr una rentabilidad adecuada.

INTRODUCCION

La economía ecuatoriana ha pasado, de la mano de la política, de terribles desastres macroeconómicos a tiempos de bonanza y crecimiento en un período de aproximadamente 25 años.

En cualquiera de estos escenarios, sean positivos o negativos, el sistema financiero nacional ha ocupado un lugar preponderante que apoya o mitiga los efectos producidos en la macroeconomía, tanto por la acción de la política económica gubernamental como por los requerimientos de la demanda. La presencia del Sistema Financiero y de sus correspondientes instituciones (IFI) ha sido un termómetro con el que evaluar la salud económica del país. Durante la quiebra y/o resquebrajamiento de las IFI's especialmente en los años 1999 y 2000, se produjeron varios efectos en el público cliente de dicha banca, marcados básicamente por la desconfianza y apatía frente al servicio financiero dejando de confiar en la aparente solidez de estas instituciones, como reza en una publicación de un periódico de aquella época:

‘Roldós opina que mucho más perjudicial para el país fue el congelamiento de fondos: "la economía decrecerá, durante este año, un 8%... el sector productivo colapsará... no habrá inversiones de ningún tipo... es una trágica injusticia que el Gobierno entregue a los Bancos 25 veces más de lo que otorga a la producción por concepto de créditos".’¹

Con este comentario se puede evidenciar esta inexistente y nula confianza en que la asignación de los recursos que el estado ecuatoriano otorgó a la banca tenga un resultado positivo como consecuencia de la deficiente administración del dinero

¹ Editorial, (1999). “**El Feriado bancario**”, Diario HOY, p. 3

otorgado por el estado para “salvar” a algunas instituciones y el de los depositantes, se cuestiona el hecho de que los bancos puedan hacer un mejor manejo de estos dineros y sus utilidades, de los que podría generar la producción a través de la creación de fuentes de empleo; sin embargo, fue un paso necesario para garantizar los depósitos realizados y mantener la confianza del público en el sistema financiero nacional.

En este escenario, el presente trabajo pretende demostrar que dentro de las instituciones financieras -que como sabemos- obtiene sus recursos de los depositantes, existe la necesidad de “diferenciarse” o “de “probar” al cliente que la institución por él escogida es la que efectivamente cubre sus expectativas, combinando el servicio de excelente calidad con sobriedad y austeridad. Si bien el concepto de la diferenciación no es nuevo, en el país bajo las condiciones de inestabilidad, se consideraba como un mero enunciado.

Los objetivos de este trabajo que se describen posteriormente, por lo tanto, están directamente relacionados con lo siguiente:

- Lograr cambiar esa percepción obteniendo la confianza de los clientes; y,
- Mantener eficientemente las operaciones en las instituciones bancarias.

Este fue el reto que se asumió y que constituye el fundamento para la presentación de este trabajo, ya que la consecución de los objetivos propuestos, es un esfuerzo que pretende canalizar los recursos de manera organizada, hacia la excelencia en el servicio al cliente a través de metodologías modernas de gestión.

Ese nivel de servicio que el cliente busca y que la banca requiere otorgar, se ve reflejado entonces en:

- Agilidad de respuesta ante los requerimientos y/o reclamos recibidos,
- Desarrollo de nuevos productos,
- Optimización de productos existentes y,
- Mejora en la comunicación con el cliente utilizando los métodos tradicionales, así como nuevos medios tecnológicos que se hacen cada vez más accesibles.

En la búsqueda por lograr contar con una herramienta que permita acercar al banco a esta corriente mundial de reconocimiento de las necesidades del cliente y del entorno, se recomienda en este documento la aplicación de políticas de gestión por procesos por considerar que las mismas apoyan efectivamente a la gestión del día a día en una organización, al hacer evidentes los cambios necesarios mediante la evaluación de fortalezas y debilidades, así como mediciones precisas de uso de todo tipo de recursos, en función de un resultado, consecuencia de la transformación de insumos mediante actividades que agregan valor, con el fin de mantener las operaciones y competir en un escenario que permanentemente exige un esfuerzo a fin de tener:

- Claridad en las metas buscadas por las IFI's
- Contar con una plataforma operativa y tecnológica que apoye la consecución de los objetivos propuestos.
- Una estructura organizacional que se dirija hacia los diferentes requerimientos de los clientes y que permita una agilidad y calidad en la gestión a la vez que se reduce costos.

El presente trabajo pretende cubrir estos enunciados a través de proponer mejoras en un área de apoyo operativo utilizando para ello una metodología basada en procesos, mismos que son aplicables al área denominada Distribución, dentro de una IFI² (Institución del Sistema Financiero), para su aplicación a nivel nacional, en el entorno económico ecuatoriano.

² IFI: Institución Financiera, en adelante se denominará como “El Banco”

1. ANALISIS SITUACIONAL

1.1. ANALISIS EXTERNO

1.1.1. Análisis del Sistema Financiero Nacional

Este trabajo circunscribirá su análisis para el año 2010.

Las entidades financieras, su capitalización, misión y el rol que juegan en la economía evidencian su importancia³, sin su intervención económica en los sectores productivos de la economía el crecimiento y desarrollo de los mismos se verían limitados.

Durante el período indicado, se pueden evidenciar las mejoras a nivel del sector financiero y su importancia en la economía nacional.

Según los reportes de la Superintendencia de Bancos, en su último informe publicado en su página web, de septiembre 2009 a septiembre 2010⁴, los sectores económicos tuvieron el apoyo del sector financiero así:

³ V. ZAFRA / P. VÁZQUEZ, (2010). <http://www.publico.es/dinero/300384/la-banca-mundial-usa-los-beneficios-para-frenar-el-control>. **La banca mundial usa los beneficios para frenar el control**

⁴ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS (2010). http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/comportamiento_crediticio_sectorial_Bancos_sept_10.pdf. **Comportamiento crediticio sectorial, bancos septiembre 2010.**

Ilustración 1.1.
CREDITO POR SECTOR ECONOMICO
PARTICIPACION DE MERCADO

SISTEMA DE BANCOS CREDITO POR SECTOR ECONOMICO PARTICIPACION DE MERCADO (miles)				
	SALDOS		VARIACION	
	sep-09	sep-10	ABSOLUTA	RELATIVA
Comercio al por mayor y al por menor; repara	2.001.078	2.505.352	504.274,08	25,20%
Industrias manufactureras	1.436.512	1.774.724	338.211,44	23,54%
Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y ac	598.265	637.423	39.157,45	6,55%
Construcción	355.949	414.379	58.429,87	16,42%
Actividades financieras y de seguros	262.948	267.665	4.716,52	1,79%
Transporte y almacenamiento	217.741	250.229	32.487,40	14,92%
Actividades profesionales, técnicas y adminis	185.918	201.907	15.988,52	8,60%
Entretenimiento, recreación y otras actividade	267.469	185.153	-82.315,47	-30,78%
Actividades Inmobiliarias	123.769	165.907	42.137,89	34,05%
Administración pública y defensa; planes de s	72.024	151.794	79.770,49	110,76%
Alojamiento y servicios de comida	122.235	137.998	15.763,10	12,90%
Información y comunicación	93.225	118.472	25.246,99	27,08%
Explotación de minas y canteras	65.030	77.550	12.520,02	19,25%
Servicios sociales y relacionados con la salud	40.398	76.911	36.513,24	90,38%
Suministro de agua; alcantarillado, gestión de	42.854	66.436	23.582,64	55,03%
Enseñanza	69.420	66.099	-3.320,30	-4,78%
Actividades de los hogares en calidad de em	1.558	7.170	5.611,46	360,14%
Total general	5.956.393	7.105.168	1.148.775,33	19,29%

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNRT

ELABORACION: Superintendencia de Bancos y Seguros.-DNE / Subdirección de Estudios

A la última fecha, el subsistema de Bancos atendió a diecisiete sectores económicos siendo cuatro los más relevantes:

- Comercio al por mayor y al por menor;
- Reparación de los vehículos de motor y de las motocicletas con el 23,11% (2.505,35 millones de dólares) participación; le siguió Industrias manufactureras con el 16,37% (1.774,72 millones);
- Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y actividades de servicio conexas con el 5,88% (637,42 millones) y
- Construcción con el 3,82% (414,38 millones) que en conjunto representan cerca del 50% (5.331,88 millones) del total.

Los demás sectores, concentraron un porcentaje inferior al 3,82%.

Durante el periodo Septiembre 2009 - Septiembre 2010 el sistema de Bancos registró un comportamiento crediticio favorable con un incremento de 19,29% pasando de 5.956,39 millones a 7.105,17 millones, variación superior a la que se espera tenga el PIB nominal del 2010 de 9,57% su participación con respecto al PIB pasaría de 11,45% a 12,47%, en tanto que la variación de la Cartera Sectorial Improductiva fue inferior en 2,06% pasando de 130,00 millones a 127,32 millones.

La Cartera clasificada como C, D y E disminuyó 6,06% al pasar de 186.539,21 miles a 175.230,11 miles. Registró un Déficit de Provisiones de 0,00368 puntos por debajo del 100,0% requerido. El Número de Operaciones disminuyó en 9,08%, alcanzando la cifra de 607.873 operaciones, de las cuales los clasificados como C, D y E disminuyeron de 89.712 a 83.356 operaciones. La Morosidad por su parte, disminuyó en 0,39 puntos porcentuales, pasando de 2,18% a 1,79%. El nivel de Pérdidas Esperadas disminuyó de 4,22% a 3,94%.

Bajo este panorama, en general se observa mejoras importantes en cuanto a la calidad de las operaciones y disminución en pérdidas y cartera morosa.

Dentro de la estructura de la banca, los organismos de control juegan un papel fundamental; la aplicación de ese control se realiza a través de metodologías desarrolladas tanto interna como externamente al país. En ese sentido, los Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva determinados en Basilea, se han convertido en la norma mundial más importante para la regulación y supervisión. La gran mayoría de los países se han suscrito a los Principios Básicos de la Metodología y han declarado que tienen la intención de implementarlos. Por tal razón, las

entidades financieras deben trabajar en los pasos hasta dicha implementación, misma que debería consistir en una evaluación de la situación actual respecto del cumplimiento de un país con los Principios. Esta evaluación debería identificar las debilidades en el sistema existente de supervisión y regulación y ser la base para las medidas correctivas de las autoridades gubernamentales y los supervisores bancarios.

Nuestro país, adscrito a esta Metodología, ratificó en mayo de 1993 su deseo de implementarla, fue publicado en el Registro Oficial y puesto en vigencia en mayo de 1994. A través de la Superintendencia de Bancos aplica los diferentes controles y requerimientos los cuales se resumen en veinticinco principios, de Basilea que se describen en el anexo 1 de este trabajo.

Los Principios Básicos para la Supervisión Bancaria Efectiva, que fueron desarrollados por El Comité de Basilea de Supervisión de Bancos en coordinación con los supervisores de los países que no pertenecen al G-10, constituyen un parámetro para la comunidad financiera internacional frente al cual se puede evaluar la eficacia de los regímenes de supervisión bancaria.

La necesidad de fortalecer la supervisión de Bancos ha sido enfatizada especialmente como una prioridad importante ya que ahora se reconoce ampliamente que las debilidades en los sistemas bancarios han sido la base de las crisis financieras en muchos países en el transcurso de la última década. Ya que las crisis bancarias actuales afectan muchos países, tanto las economías desarrolladas como las emergentes, el monitoreo de los sistemas bancarios se convierte en un tema más crítico y un reto más grande para los supervisores. Como resultado, y a fin de mitigar

el riesgo de contagio, se insiste en que tanto los países desarrollados como los países emergentes adopten e implementen eficazmente métodos sanos de supervisión.

El Comité de Basilea emitió los Principios Básicos en septiembre de 1997. Fueron ratificados por la comunidad financiera internacional en la reunión anual del FMI y el Banco Mundial en Hong Kong en octubre de 1997. El informe del Grupo de Trabajo sobre la Estabilidad Financiera en Economías de Mercado Emergentes ratificó los Principios Básicos y solicitó al FMI y al Banco Mundial que desempeñen un papel en su implementación. En octubre de 1998, el Grupo de 22 países emitió sus informes sobre la estructura financiera internacional, y en su informe sobre el fortalecimiento de los Sistemas Financieros, el Grupo ratificó varios conjuntos de principios aceptables a nivel internacional, incluyendo los Principios Básicos y subrayó la importancia de que sean implementados oportunamente. La Conferencia Internacional de Supervisores de Bancos en Sidney ratificó los Principios Básicos y se comprometió a contribuir activamente a su implementación, pidiendo que El Comité de Basilea elabore pautas más completas. Esta solicitud resultó en la elaboración del presente documento.

Como consecuencia de la preocupación incrementada por la estabilidad del sector financiero, la comunidad de supervisores bancarios está presionada para garantizar una supervisión efectiva de los Bancos. Particularmente, ello fue reflejado en una creciente demanda internacional para la implementación de los Principios Básicos en los países.

El Comité de Basilea reconoce que para las reformas financieras y una mejor supervisión bancaria se necesitan esfuerzos amplios e intensivos por un período de tiempo largo. Sin embargo, es sumamente importante que las autoridades nacionales de supervisión tomen medidas inmediatas para: i) identificar las debilidades en su sistema de supervisión:

- trabajen en las debilidades más urgentes; e,
- insistan en que las autoridades públicas apoyen plenamente todas las acciones necesarias para fortalecer la estabilidad en el sector financiero, incluyendo la implementación de los Principios Básicos.

En su calidad de organización que fija normas, El Comité de Basilea seguirá siendo activo en la interpretación de los Principios Básicos actuales, proporcionará capacitación para los supervisores en el mundo entero, y divulgará normas y prácticas sanas. Puede ser que El Comité de Basilea juzgue que es necesario refinar más los Principios Básicos para garantizar no solamente que sean completos, sino también relevantes y útiles para todos los países que desean aplicarlos. En cuanto a la interpretación o revisión de los Principios Básicos, la Comisión trabajará en estrecha coordinación con los países que no pertenecen al G-10, el FMI y el Banco Mundial, en el contexto del Grupo Coordinador de los Principios Básicos.

Tanto el FMI como el Banco Mundial tendrán un papel activo en el proceso de implementación. En el contexto de su mandato de vigilancia, el FMI insistirá en que sus países miembros cumplan con los Principios Básicos, y trabajará con ellos para la evaluación del cumplimiento, analizando caso por caso en base a prioridades

definidas. En el curso de sus operaciones regulares, el Banco Mundial insistirá en que sus países clientes adopten los Principios Básicos y también trabajará con ellos para evaluar su marco de supervisión frente a los principios. Tanto el FMI como el Banco Mundial insistirán en que los países corrijan las debilidades identificadas en sus regímenes de regulación y supervisión, y brindarán asistencia técnica y capacitación para tratar las debilidades en base a prioridades definidas. Para poder responder a las demandas crecientes en el área del sector financiero, las dos instituciones están incrementando la cantidad de personal con experiencia en el sector financiero

El objetivo que se persigue en la aplicación de esta normativa en el Ecuador, es el de poder atenuar las consecuencias de la crisis bancaria y fortalecer el sistema financiero para evitar crisis futuras, a través de:

1. La adopción de políticas y procedimientos para la administración del riesgo, a través de la emisión de resoluciones, tales como: “JB-2002-429” Riesgo de Mercado, “JB-2002-431” Riesgo de Liquidez, “JB-2003-601” Administración de Riesgos, “JB-2003-602” Riesgo de Crédito, etc.
2. El control y monitoreo, a través de la presentación de reportes emitidos a la Superintendencia de Bancos.
3. Requerimientos mínimos de capital que le permitan a las instituciones financieras absorber un nivel mínimo de pérdidas; entre otras medidas.

Estas son las razones que engendraron la necesidad de establecer en el Ecuador la aplicación de un conjunto de principios que establezcan regulación y control de los sistemas financieros, lo que obviamente contribuye a la disminución de los riesgos en las operaciones bancarias.

Sin embargo, se debe estar consciente de que dichas reformas no son el único mecanismo que contribuye al fortalecimiento de la estabilidad del sistema financiero ecuatoriano, ya que adicionalmente es necesario que los Bancos se esfuercen en consolidar sus capacidades de administración de riesgo, a través de la recopilación de información, estrategias de negocio, cálculos de provisiones y otras mejoras que les permitan obtener ventajas competitivas en la asignación de capital y administración de sus recursos. Incluyendo en todo este proceso a las autoridades supervisoras en forma coordinada con los supervisados.

Todos estos criterios de operación aplicados a cada entidad financiera por los organismos de control de alguna manera “obligan” a las instituciones a ser más eficientes en sus procesos y a buscar diferenciaciones dentro de la homologación requerida y los controles que se efectúan.

1.1.2. Perspectivas y estudios de crecimiento para el Sistema Financiero Nacional Ecuatoriano

Para el período de cuatro años de 2011 – 2014 según las perspectivas del Banco Central del Ecuador publicados en su página web concluye⁵:

⁵ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, (2010) <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>, Supuestos macroeconómicos 2011 – 2014, pág. 3.

Entorno Económico:

Ilustración 1.2

PERSPECTIVAS DEL SECTOR FINANCIERO NACIONAL ECUATORIANO **Sector Real**

El crecimiento económico del período 2011-2014 está relacionado con el dinamismo en la inversión pública que empezó en el 2008

Variables	2011 (e)	2012 (e)	2013 (e)	2014 (e)
A. SECTOR REAL				
Inflación promedio del período	3.69%	3.68%	3.82%	3.82%
Crecimiento real PIB	5.06%	5.17%	5.73%	3.50%
Crecimiento real PIB no petrolero	5.59%	5.57%	5.42%	4.57%
Crecimiento real PIB petrolero	1.60%	2.43%	7.93%	-3.90%
PIB nominal (millones dólares)	62043	68086	74490	79842
PIB ramas petroleras	9304	9869	10957	10704
PIB ramas no petroleras	52739	58217	63533	69138
Tasa de variación del deflactor del PIB	3.6%	4.3%	3.5%	3.6%

(e) Cifras estimadas

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros - DNRT

ELABORACION: Superintendencia de Bancos y Seguros – DNE / Subdirección de estudios

- 2011-2012: inversión pública, especialmente en los sectores petrolero e hidroeléctrico
- 2013-2014: mayores niveles de inversión, especialmente en el sector minero y en la nueva Refinería de “El Pacífico”.
- El deflactor del PIB que sintetiza las variaciones de los precios de todos los bienes y servicios producidos y comercializados en el país, no registra fuertes variaciones.

Basados en este escenario supuesto por las entidades económicas, se determina que el apalancamiento de la banca será decisivo, pues como se observa, se supone una variación positiva del PIB tanto petrolero como no petrolero con un pico máximo en promedio del 5.73% para el año 2013; por lo que, la banca tendrá que lograr un excelente nivel de Productividad.

Entorno Social – Político:

Los indicadores sociales se han recuperado después de la crisis. De acuerdo a Vos (2003), la crisis financiera nacional, la caída del precio de petróleo en 1997-1998, la crisis asiática, así como los daños ocasionados por el fenómeno de El Niño figuran como factores determinantes en el incremento de los niveles de pobreza e indigencia en los años de 1998 y 1999. Por otro lado, el incremento en los ingresos laborales, por los mayores niveles de salario base, de participación laboral y de escolaridad, y las remesas internacionales explican la disminución de la incidencia de la pobreza entre 1999 y el 2006.

Ilustración 1.3

Evolución de la pobreza de consumo 1995-2006 (en porcentaje del total de la población)						
	1995		1999		2006	
	Pobreza	Pobreza Extrema	Pobreza	Pobreza Extrema	Pobreza	Pobreza Extrema
<i>Región</i>						
Costa	36,07	9,06	52,85	15,98	40,31	10,85
Sierra	41,73	18,53	51,44	24,65	33,75	12,20
Amazonía	60,57	23,80	n.d.	n.d.	59,74	39,60
<i>Área</i>						
Campo	63,00	27,37	75,05	37,68	61,54	26,88
Ciudad	23,02	4,11	36,39	7,99	24,88	4,78
Nacional	39,34	13,60	52,18	20,12	38,28	12,86

Fuente: ECV 1995, 1999 y 2006

Elaboración: SIISE-MCDS

Sin embargo, la pobreza sigue concentrada geográficamente y por grupo étnico.

En 2006, más del 60% de la población rural vivía en hogares cuyo consumo era inferior al valor de la línea de pobreza. En contraste, en el área urbana menos del 60% de la población se ubicaba bajo la línea de pobreza. El cálculo del riesgo

relativo revela que la población de zonas rurales tiene un 147% más de probabilidad de ser pobre que la asentada en zonas urbanas.

Por otra parte, a nivel regional las diferencias también fueron marcadas: en el 2006 mientras la incidencia de la pobreza, en la Sierra llegaba a 33,7%, en la Costa a 40,3% y en la Amazonía a 59,7%. El análisis de la pobreza según grupo étnico revela una incidencia de 70% y 48% entre indígenas y afroecuatorianos respectivamente.

Ilustración 1.4

Incidencia de Pobreza por consumo según grupos étnicos (en porcentaje)	
Grupo Étnico (a)	Incidencia
Indígena	70
Afroecuatorianos	48.7
Mestizo	34.6
Blanco	33.2
Nacional	38.3
(a) Por auto-identificación étnica del jefe de hogar	

Fuente: ECV 2005-2006

Elaboración: SIISE-MCDS

De acuerdo a los últimos dos mapas de pobreza del país, la pobreza disminuyó en ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala, Riobamba. Sin embargo, la pobreza aumentó, o se mantuvo en los niveles previos a la recuperación económica, en parte de las zonas rurales de la costa, en los cantones de Guayas, Manabí, Esmeraldas, Bolívar y Carchi.

Luengas y Robles (2007); “El riesgo relativo, estima la probabilidad de que los miembros de un grupo determinado sean pobres en relación con la correspondiente probabilidad de todas las demás unidades familiares de la sociedad (todas las que no pertenecen al grupo)” (Coudouel, Hentschel y Wodon, 2002:14).

Para la identificación de los grupos étnicos, se ha usado la auto-identificación étnica del jefe del hogar.

Dos elementos matizan estos avances. Los indicadores vuelven a niveles de 1995, anteriores a la crisis, lo cual induce a hablar de una década perdida en términos de reducción de la pobreza.

Igualmente, las profundas disparidades en los indicadores de pobreza, tanto a nivel espacial, como para diferentes grupos sociales contribuyen a la exclusión de los mismos.

La desigualdad se ha reducido pero sigue elevada de acuerdo a estándares internacionales. El coeficiente de Gini del ingreso per cápita disminuyó de 0.563 en 1999 a 0.515 en 2006. Este cambio esconde dinámicas importantes y efectos en algunos casos opuestos entre los determinantes de la desigualdad y el ingreso de los hogares, como la distribución del capital humano y de sus retornos, la participación laboral de hogares, su estructura demográfica, y cambios en el funcionamiento del mercado laboral.

La concentración del consumo, medida a través del coeficiente de Gini, ilustra este punto, mostrando una evolución de 0,43 en 1995 a 0,46 en el 2006. En 1995 el 20% más pobre de la población concentraba el 5,4% del total del consumo frente al 49,6% que capturaba el 20% más rico; para el 2006 esta relación era de 4,9% (el 20% más pobre) y de 52,6% (el 20% más rico).

La desigualdad se combina con una dimensión de exclusión económica y social. Las poblaciones indígenas y afro descendientes, así como las mujeres, presentan sistemáticamente estadísticas inferiores a otro grupo social con respecto al acceso a servicios básicos. Los mercados laborales funcionan como cajas de resonancia de estas desigualdades o de los mecanismos de exclusión que actúan en otras esferas sociales, convirtiendo en diferenciales de ingresos las disparidades en el acceso a los servicios de salud, los niveles de la educación y las condiciones básicas de vida.

Para lograr el cumplimiento de los Objetivos del Milenio, el país enfrenta desafíos en términos de cobertura y calidad de servicios públicos básicos (salud, agua potable) e igualdad entre los géneros. Continúan existiendo zonas de muy baja cobertura de los servicios públicos básicos, especialmente en las áreas rurales, en las que la mitad de los niños vive en situación de pobreza extrema y más de 23% padece de desnutrición crónica. A nivel nacional, el acceso a agua potable y saneamiento se ha incrementado progresivamente, sin embargo persisten significativas brechas territoriales. Se estima que el 51% de los hogares no tiene acceso a agua y más de la mitad a saneamiento adecuado.

Para comprender los desafíos de Ecuador en alcanzar las metas de superación de la pobreza prevista, es importante destacar que el gasto social alcanza el 6,3% del PIB frente al 15,9% de la región (2004-2005) y es procíclico, en respuesta a las restricciones presupuestarias del gobierno.

Esto limita la posibilidad de enfrentar los riesgos sociales asociados a situaciones de contracción de la actividad económica y reduce la capacidad de mantener un sistema de protección social dirigido a la población más vulnerable.

Bajo este entorno social y político, particularmente, los Bancos privados competirán en el mercado con instituciones financieras gubernamentales, para lo cual deberán preparar sus estructuras, afianzar su servicio al cliente y lograr así captar la participación en el mercado ecuatoriano.

1.2. ANÁLISIS INTERNO IFI CASO DE ESTUDIO

La institución financiera a la cual se llamará “el Banco o la institución” es una empresa legalmente constituida en el Ecuador para operar como intermediario de recursos financieros. Su estructura es la conocida para este tipo de entidades reguladas por la Superintendencia de Bancos Financieras y cuenta con todas las áreas que son requeridas en función de la normativa vigente.

1.2.1. Estructura de la IFI caso de estudio

El Banco tiene una estructura basada en las regulaciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero que menciona en su Título III: Del

Gobierno y la Administración, artículos del 28 al 36, los siguientes órganos directivos:

- Junta General de Accionistas: Artículo 28
- Directorio o Consejo de Administración: Artículo 30

Algunos datos importantes del Banco:

ACCIONISTAS	323
EMPLEADOS	2.261
CLIENTES	317.482
PROVEEDORES CALIFICADOS	410

Infraestructura:

OFICINAS	135
CAJEROS AUTOMATICOS	145
TARJETAS DE DEBITO EMITIDAS	171.947

El Banco tiene presencia nacional a nivel de las siguientes provincias:

- Azuay
- Chimborazo
- Cotopaxi
- Esmeraldas
- Guayas
- Imbabura

- Loja
- Los Ríos
- Manabí
- Península de Santa Elena
- Pichincha
- Santo Domingo de los Tsáchilas
- Tungurahua

El Banco ha visualizado así la composición de su gobierno corporativo.

Ilustración 1.5
GOBIERNO CORPORATIVO BANCO



FUENTE: Memoria Responsabilidad Social Banco
ELABORACION: Mercadeo Banco

Existen en la administración diferentes departamentos especializados de acuerdo a la estrategia y requerimientos legales, mismos que son encabezados por la Presidencia Ejecutiva.

El Banco cuenta con Comités, mismos que dependiendo de su especialidad y campo de acción tienen funciones específicas determinadas. Entre los principales están:

- Comité de Presidencia
- Comité de Liquidez
- Comité de Administración Integral del Riesgo
- Comité de Auditoría
- Comité de Ética
- Comité de Calificación de Cartera y Contingentes
- Comités de Crédito por banca
- Comité de Cobranzas
- Comité de Consejo Consultivo
- Comité de Continuidad
- Comité de Contrataciones y compras
- Comité de Calidad de Servicio
- Comité de Tecnología
- Comité de Eficiencia

Las vicepresidencias que componen los comités, están divididas en tres grandes unidades:

STAFF: Áreas de análisis y control que ejecutan seguimiento a la actividad del Banco

- Oficial de cumplimiento
- Auditoria
- Vicepresidencia Legal
- Vicepresidencia Finanzas
- Vicepresidencia Productividad y Procesos

NEGOCIO: aquellas conformadas para atender las necesidades de los clientes de los distintos segmentos.

- Vicepresidencias Bancas de acuerdo al segmento de mercado a la que van dirigidas.

SOPORTE: áreas que con su labor contribuyen a la operación del negocio.

- Vicepresidencia Ejecutiva en Administración y Recursos Humanos
- Vicepresidencia de Tesorería
- Vicepresidencia de Riesgos
- Vicepresidencia de Operaciones

Está última Vicepresidencia, constituye el fundamento para la generación de este trabajo. La Vicepresidencia de Operaciones es la encargada de garantizar la operatividad diaria de la institución a través de todos los canales de atención y constituye el soporte a la estrategia de negocio.

1.2.2. Manejo de las operaciones en la IFI: políticas de manejo y control de las operaciones

La Vicepresidencia de Operaciones constituye el pilar fundamental que permite la aplicación de todos los modelos de negocio diseñados, garantiza la operatividad diaria y apalanca los esfuerzos comerciales para transformarlos en servicio eficiente y efectivo a los clientes y rendimiento económico.

Operaciones diseña por su parte todos los procesos necesarios para ofrecer productividad y garantizar la continuidad de las actividades propias de la línea de negocio.

A continuación se enumeran los puntos que constituyen la razón de ser de la Vicepresidencia de Operaciones y por lo tanto corresponde a los conceptos básicos sobre los cuales se fundamenta el manejo de las operaciones y sus políticas generales:

1.2.2.1. Velar por la correcta operatividad diaria

Garantizar que el Banco pueda contar con la funcionalidad adecuada de cada uno de los productos existentes. Esto se evidencia a través de todos los procesos que permiten mantener en correcta operación a: cajeros

automáticos, transacciones on line vía Internet, agencias o soporte a visitas de ejecutivos a clientes; así como el mantenimiento de servicios a través de envíos resultados de la operación como: cheques devueltos, estados de cuenta, tarjetas de crédito (renovaciones – reposiciones), documentación en general, publicidad, etc.

1.2.2.2. Aplicar los controles y procedimientos definidos

En el levantamiento de cada producto existe una etapa para la generación de los procedimientos asociados al mismo. Es ahí donde cada área declara sus requerimientos y se definen los planteamientos sobre los cuales deberá operar; así como los controles que se consideran necesarios como propios de la operación y los requeridos por normativa y/o solicitudes de auditoría o del área de seguridad en la información.

Una vez definidos se realiza un plan de pruebas para certificar el funcionamiento de este levantamiento a través de una prueba piloto en ambiente de testing o de producción (lo que se refiere a la aplicación en la base operacional tecnológica del Banco); a la par y una vez probados todos los puntos y certificado su funcionamiento se documentan los procedimientos y sus respectivos controles.

El Banco cuenta con un software que permite el ingreso, modificación y permanente actualización de los procedimientos de la institución. En esta herramienta se ingresan todas las actividades de operación y control

para cada uno de los procesos establecidos y permite una consulta dinámica a los usuarios. Es responsabilidad de Operaciones su mantenimiento una vez publicados mediante la coordinación con las áreas involucradas.

1.2.2.3. Apoyo en la consecución de los objetivos

Debido a la dinámica del negocio bancario cada día es necesaria la creación de nuevos productos y/o servicios que mantengan a la empresa en competitividad permanente.

Dichos productos o servicios son objetivos generalmente descritos en la planeación anual o semianual, aunque, existen muchos otros que surgen en el camino y se convierten rápidamente en solicitudes de alto impacto en ingresos y/o imagen que deben ser levantados a la brevedad; como se describe en el libro apoyo a este trabajo⁶ “gran parte del campo de batalla actual de la competencia se centra en la velocidad con que llega el producto al mercado. Cuando una organización pierde en este campo es muy difícil compensar en otras áreas”, de ahí que Operaciones debe estar permanentemente alerta a estas oportunidades para su aplicación, sea a través del uso de sus recursos como del conocimiento de la norma vigente.

⁶ J. HEIZER & B. RENDER. (1996). *Principios de Administración de Operaciones*. Estados Unidos: Prentice Hall, pág. 169

1.2.2.4. Rentabilizar la operatividad

Toda operación llevada a cabo debe ser eficiente, Wikipedia⁷ define: “la palabra eficiencia proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir, acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. En economía, la eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.) y los recursos utilizados (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) Actualmente este concepto suele aplicarse a través de metodologías de frontera como el análisis DEA (Data Envelopment Analysis).”

Bajo este criterio, Operaciones garantiza que toda actividad realizada para la consecución de un objetivo debe evitar desperdicio en relación a su resultado, y de esta manera se reflejar su valor en la línea de rentabilidad del balance.

1.2.2.5. Establecer Socios Estratégicos

El establecimiento de socios estratégicos o de alianzas según se describen en el texto utilizado son: ⁸ “acuerdos de cooperación que permiten a las empresas mantenerse independientes, pero que usan sus fortalezas complementarias para buscar estrategias congruentes con sus

⁷ WIKIPEDIA, <http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>, **Eficiencia**.

⁸ J.HEIZER & B. RENDER. (1996). Op. Cit. p. 170

misiones individuales. Cuando los nuevos productos son centrales para la misión, pero requieren recursos considerables y existe un riesgo sustancial, entonces las alianzas serían una buena estrategia para el desarrollo de productos. Las alianzas son benéficas en particular cuando las tecnologías de los productos para desarrollar también están en gestación. Además, llegan a convertirse en la mejor estrategia cuando los límites de las empresas son difíciles de especificar.... suelen reducir los riesgos asociados con el desarrollo de productos al mismo tiempo que mejoran los recursos humanos y de capital disponibles.”

Con esto en mente, el Banco a través de Operaciones mantiene, desarrolla y genera alianzas con diferentes actores a nivel nacional e internacional que con sus mejores prácticas y/o tecnologías, permiten a la institución brindar al cliente un servicio de calidad y estar a la vanguardia tecnológica.

1.2.2.6. Búsqueda de nuevas funcionalidades

En toda organización, existe la necesidad de ir en permanente innovación tanto de las estrategias de comercialización y productos del mercado, como internamente hacia la mejora de las funcionalidades, cuestionarse el por qué y cómo en cada proceso realizado, encontrar nuevas maneras de “hacer” y hacerlas con calidad apalancadas en alianzas estratégicas o tecnología innovadora es parte de las directrices de Operaciones.

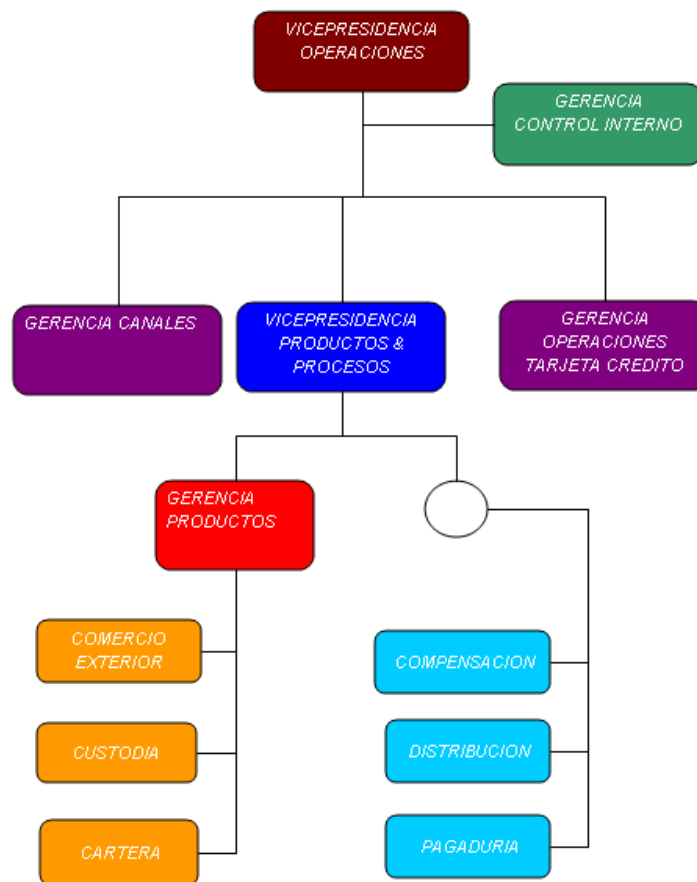
Esta Vicepresidencia busca de manera permanente reducir la funcionalidad manual y controlar los procesos a través de la automatización.

1.2.2.7. Ambiente laboral

Siendo una de las Vicepresidencias con mayor número de personal, es su responsabilidad buscar alternativas para mejorar el potencial de desarrollo de su personal tanto en la primera línea de reporte, cuanto a todos los funcionarios dependientes de la misma.

Para lograr cumplir con estas directrices la Vicepresidencia de operaciones, cuenta con recurso humano, mismo que desarrolla sus planes de acción y objetivos en función de las políticas generales anteriormente mencionadas. A continuación se presenta el organigrama de la Vicepresidencia de Operaciones:

Ilustración 1.6
ORGANIGRAMA VICEPRESIDENCIA OPERACIONES



FUENTE: Organigrama Banco
 ELABORACION: Recursos Humanos Banco

Como puede notarse dentro de los departamentos a cargo de la Vicepresidencia de Operaciones, existe un área liderada por la Vicepresidencia de Productos & Procesos cuya función es justamente coordinar y lograr un adecuado soporte a los productos y servicios que ofrece el Banco, esta área se constituye a en el apoyo directo a los productos antes de la venta o desembolso, o a la correcta operatividad del servicio posterior a la venta.

Productos & Procesos rige sus actividades bajo los mismos lineamientos de la Vicepresidencia de Operaciones, aplicados a su especificidad. De ahí que el área

de Productos, misma que es liderada por una Gerencia, garantiza la operatividad previa a la entrega de productos o servicios; mientras que Procesos se convierte en el área que da soporte y mantenimiento post-venta a cada cliente de la organización.

La sensibilidad de este manejo se explica claramente y por sí sola, todos los clientes del Banco en alguna instancia son procesados a través de quienes hacen posible la correcta utilización del producto elegido.

1.2.3. Unidad de apoyo operativo: estructura y productos asignados

Dentro de la Vicepresidencia de Operaciones en el área de Procesos existe un área de apoyo operativo denominada Distribución. Ésta tiene como función principal lograr el mantenimiento de clientes a través de la entrega y activación de los diferentes productos requeridos por los clientes.

En el marco de la organización y estrategias generales de la Vicepresidencia de Operaciones así como de la Vicepresidencia de Productos y Procesos, esta unidad de apoyo operativo enmarca su misión así:

“Garantizar que los productos y servicios que se procesan en el área cumplan con la funcionalidad esperada, a través de un adecuado procesamiento y control de la información generada, brindando soporte eficiente y efectivo,

minimizando el riesgo, beneficiando así a la institución, clientes y personal del área.”⁹

Los productos que al momento el área maneja son:

- Adquirencia Establecimientos
- Cash management
- Cheques devueltos
- Estados de Cuenta
- Servicios a terceros
- Tarjetas

1.2.3.1. Adquirencia Establecimientos

Este es un producto de la Banca de Segmento Pymes y Corporativo que atiende las necesidades financieras de los clientes que como parte de sus medios de pago utilizan tarjeta de crédito.

1.2.3.2. Cash management

Tiene como función apoyar al cliente Pymes o Corporativo en la administración eficiente de su efectivo y en la generación de medios de pago a través de cuentas corrientes o de ahorros; así como PAGO DE SERVICIOS PUBLICOS Y PRIVADOS básicos a personas naturales

⁹ BANCO (2010). *Misión y Visión del área de Distribución*.

como a la administración de su dinero en cuentas, con débitos programados.

1.2.3.3. Cheques devueltos

Este constituye un servicio diferenciador en el mercado ecuatoriano, si bien es derivado del proceso de depósitos en cuentas, que se ha considerado que esta distribución es de fundamental importancia para el cliente por la sensibilidad e importancia que tiene el recuperar estos valores depositados en cuentas que pueden ser necesarios para cubrir giros de otros cheques en cuentas, consumos, etc.

1.2.3.4. Estados de cuenta

La generación, clasificación, entrega y seguimiento del proceso del courier para confirmación de entrega constituye un servicio de vital importancia al cliente por cuanto el documento entregado, según la legislación ecuatoriana, sirve para justificar ante el organismo de control tributario, los pagos de impuestos por servicios bancarios; así como –en el caso de tarjeta de crédito- es un documento que recuerda fecha y pago de los valores adeudados por el cliente hacia el Banco por consumos en su tarjeta de crédito y a su vez es un balance de su posición.

1.2.3.5. Servicio a terceros

Son aquellos que se otorgan a entidades del sistema financiero que utilizan los canales de la red del Banco para depósitos, pagos o consumos generados por sus propios clientes, cuyas transacciones deben ser

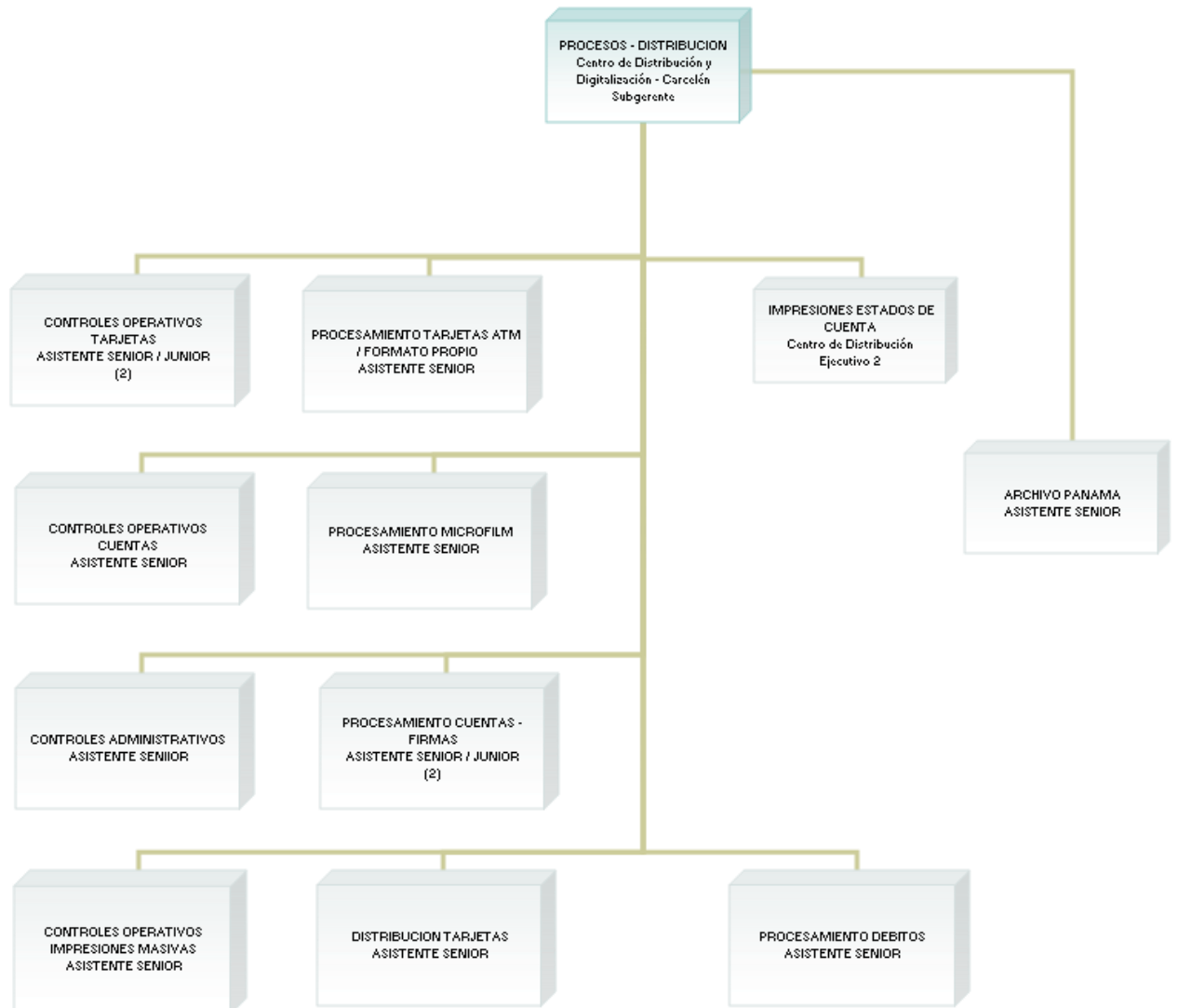
soportadas por documentación que debe ser entregada a pedido del cliente.

1.2.3.6. Tarjetas

Constituye un servicio financiero de relevancia, bajo el esquema de concesión de un cupo o “crédito” pre - aprobado a un cliente de la institución para realización de consumos a través de la emisión de un plástico personalizado, bajo la tutela de entidades internacionales como Visa o Mastercard. También son plásticos que permiten descuentos, acceso a salas VIP en aeropuertos, sistema de cobros, etc. que se otorgan bajo convenios o auspicios de entidades nacionales o internacionales y que en general son servicios anexos a productos como cuentas o tarjetas de crédito.

La estructura funcional con un total de 14 personas asignadas actual de Distribución está orientada a los productos y servicios que se ofrecen, , de ahí que su organigrama lo refleja.

Ilustración 1.7
ORGANIGRAMA DISTRIBUCION



FUENTE: Organigrama Distribución - Banco
 ELABORACION: Recursos Humanos – Banco

Las actividades y nombres de cada una de las posiciones del personal que labora en la unidad se han determinado de acuerdo al producto que atienden, así:

EJECUTIVO

- Impresiones de Estados de cuenta

ASISTENTES SENIOR

- Controles Operativos tarjetas de crédito (2)
- Generación de tarjetas ATM
- Controles Operativos Cuentas
- Microfilm
- Controles administrativos
- Procesamiento Cuentas Cheques devueltos (2)
- Impresiones Masivas
- Distribución de Tarjetas
- Debitos – cash
- Archivo

Con el fin de establecer las futuras mejoras a plantearse, se ha realizado un diagnóstico de la situación actual del departamento a través del análisis de cuatro aspectos fundamentales, que son:

1.2.3.7. Análisis del Recurso humano

Conociendo que el objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos es alinear las políticas del departamento del Banco con la estrategia organizacional, lo que permitirá implantar la misma a través de las personas, es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos a control remoto, sino que se administra a las personas

viéndolas como agentes activos y preactivos ¹⁰ dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales que les permiten cumplir con los objetivos planteados.

Es así como del análisis realizado a la situación actual, se desprende que:

- Sensación de imposibilidad de crecimiento profesional dentro del área.
- Especialización en cada proceso de manera que cada asistente se ha convertido en el “dueño” del producto, dificultando la capacitación y/o segregación de funciones.
- Bajo rendimiento y ambiente de trabajo inestable por la asignación constante de recurso humano temporal.
- Considerar responsabilidad única de la jefatura proponer ideas innovadoras o mejorar procesos pues no existe la posibilidad de toma de decisiones en ningún equipo de trabajo.
- Manejo logístico, operativo y administrativo centralizado en la jefatura del área.
- Sistema empírico de delegación y segregación de funciones.

¹⁰ Cfr. M. PORRET. (2008). *Recursos Humanos Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. España: Esic Editorial, p. 29 – 30.

- Respuesta lenta y burocrática frente a la asignación de nuevos procesos al área.
- Cada “dueño” del proceso tiene a su cargo desde la recepción de los insumos hasta la generación de reportes de control y seguimiento de los mismos.
- Concentración de actividades en las posiciones.
- Controles operativos y/o reportes requeridos deficientes o emitidos con retrasos.

1.2.3.8. Enfoque de la operación

Se entiende que el enfoque operacional recoge los conocimientos administrativos pertinentes para relacionarlos con las labores administrativas, lo que los administradores hacen. Este enfoque pretende integrar los conceptos, principios, y técnicas que se encuentran en la base de las tareas de la administración.

Además este enfoque adopta conocimientos de otros campos como la teoría de sistemas los conceptos de la calidad y reingeniería, la teoría de motivación y liderazgo, el comportamiento individual y grupal, los sistemas

sociales, la cooperación, así como la aplicación de análisis y se basa en la eliminación de desperdicios¹¹ y en varias técnicas que se complementan:

- Justo a Tiempo.
- Diseño Orientado a Manufactura.
- Control Estadístico de Proceso.
- Análisis de problemas.
- Mantenimiento Preventivo Total.

Bajo estos parámetros en la evaluación se ha determinado:

- La estructura funcional está orientada al producto
- No se ha integrado a la estrategia y procesos del Banco, lo hace que se encuentre actuando como una unidad independiente.
- Las actividades se desarrollan con procedimientos que no cruzan horizontalmente a la organización, sino que son parte de un todo que no evalúa el riesgo global del proceso, ni su interrelación con proveedores – clientes.

¹¹ J. BEJARANO. (1998). *Elementos para un enfoque de la competitividad en el sector agropecuario*. Colombia: Le Print Club Express. p. 43-44

1.2.3.9. Manejo de recursos técnicos disponibles

El manejo de materiales puede llegar a ser el problema ya que agrega poco valor al producto y consume una parte del presupuesto. Este manejo de materiales incluye consideraciones de movimiento, lugar, tiempo, espacio y cantidad. El manejo de materiales debe asegurar que las partes, material en proceso, productos terminados y suministros se desplacen periódicamente de un lugar a otro para cumplir con los objetivos propuestos de cada producto.

Cada operación del proceso requiere materiales y suministros a tiempo en un punto en particular, el eficaz manejo de materiales se asegura que los materiales serán entregados en el momento y lugar adecuado, así como, la cantidad correcta. El manejo de materiales debe considerar un espacio para el almacenamiento.

En esta época de alta eficiencia en los procesos, las tecnologías para el manejo de materiales se han convertido en una nueva prioridad en lo que respecta al equipo y sistema de manejo de materiales. Pueden utilizarse para incrementar la productividad y lograr una ventaja competitiva en el mercado. Por ello, este aspecto es sumamente importante y requiere de la planificación, control y logística por cuanto abarca el manejo físico, el transporte, el almacenaje y localización de los materiales.

Con este análisis se logró identificar:

- Falta de control y asignación de recursos técnicos (impresoras, escáneres, etc.) basados en la política de bajo costo y “dueños” del equipo.
- No existe un control de inventarios eficiente o que garantice la correcta administración de cada producto tanto dentro de los suministros que se utilizan internamente, como de aquellos que son utilizados por los proveedores lo cual implica un riesgo de sobre asignación y mala utilización de los mismos.
- Falta de estudio técnico para solicitud de equipos en las diferentes etapas del procesamiento.

1.2.3.10. Gestión de la calidad

Si se considera la calidad como el conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Entonces, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando. Es por ello que debe existir una efectiva identificación de los factores claves del éxito, puesto que: “...ninguna empresa realiza todo de manera sobresaliente... se eligen considerando el logro de la misión, al igual que las fortalezas internas de la organización... significan la

diferencia entre el éxito y el fracaso” (JAY HEIZER & BARRY RENDER. 1996: 41). En la evaluación realizada, no existe gestión de calidad, ni determinación de los factores críticos o claves para el éxito.

Frente a tal escenario, a continuación se tratarán los temas pertinentes a la situación actual para lograr una nueva estructura propuesta que logre la mejora general del área de apoyo operativo de estudio.

2. SITUACION ACTUAL

2.1. LEVANTAMIENTO DEL MAPA DE PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN

El Banco cuenta con una base documental de procesos que se administra a través de un software que se ha adquirido con tal efecto. En la herramienta se han ingresado todos los procesos asociados a la cadena de valor del negocio y en la misma se da mantenimiento a los procedimientos, circulares, instructivos y demás documentos asociados.

La política de documentación incluye todos los pasos y recursos necesarios para garantizar una correcta documentación de los mismos, según las normas internacionales y la teoría de procesos.

A dicha documentación se le brinda mantenimiento a través de la Vicepresidencia de Productividad y Procesos.

Si se considera que toda organización puede representarse como una compleja red de elementos y áreas, se entiende que se realizan actividades que les permiten interrelacionarse unas con otras para alcanzar los fines (misión) del conjunto. Cada una de estas interrelaciones puede representarse y gestionarse como un proceso mismo que se describe en Wikipedia¹² como un conjunto de actividades o eventos

¹² WIKIPEDIA. (2011). <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>. **Proceso**.

(coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.¹³

En esta interrelación se hace necesaria la organización de los procesos y los grandes postulados sobre las cuales la administración base su accionar.

Michael Porter en su obra 'Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance'¹⁴ propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas actividades se dividen en actividades primarias y de apoyo.

El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.

¹³ Cfr. DR. MAURICIO LEFCOVICH. (2008). [<http://www.monografias.com/trabajos20/administracion-operaciones/administracion-operaciones.shtml>]. **Administración de operaciones.**

¹⁴ Cfr. M. PORTER. (1988). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Estados Unidos. p. 59 – 61.

- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio de posventa o mantenimiento: agrupa las actividades destinadas a mantener y/o realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas 'actividades secundarias':

- **Infraestructura de la organización:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- **Dirección de recursos humanos:** búsqueda, contratación y motivación del personal.
- **Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo:** generadores de costos y valor.
- **Abastecimiento**

Según Porter¹⁵, la tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

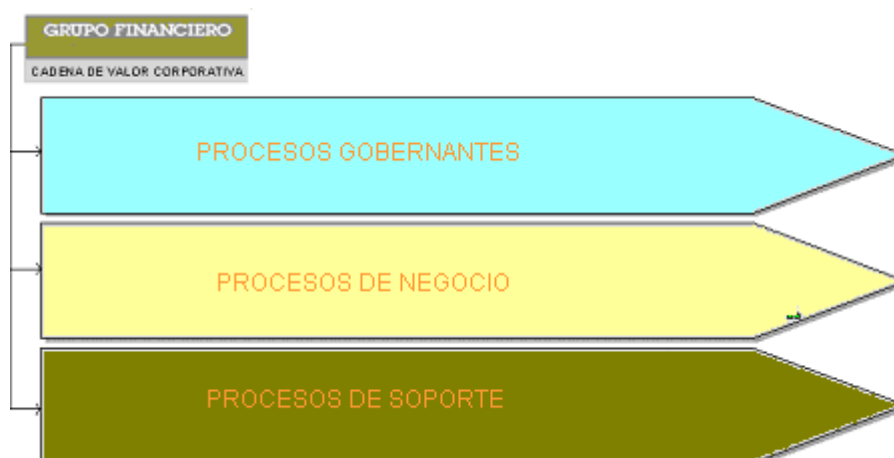
La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es entonces un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial

¹⁵ Ibid, p. 59-61.

generando valor al cliente final, lo que permite centrar la actividad en las grandes metas que tiene la organización enfocadas hacia la satisfacción del cliente.

Es así como para el caso del Banco, se ha definido la siguiente Cadena de valor:

Ilustración 2.1
CADENA DE VALOR CORPORATIVA



FUENTE: Banco

ELABORACION: Productividad y Procesos

A continuación se describen los tipos de proceso ¹⁶ que se han desarrollado en la cadena de valor del Banco.

Procesos estratégicos o gobernantes: Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización.

Involucran personal de primer nivel de la organización.

¹⁶ INSTITUTO PARA LA PROTECCION DE LA NIÑEZ Y LA JUVENTUD.
<http://www.idipron.gov.co/sigid/publicaciones.php?id=20821>. Tipo de procesos. p.1.

Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Formulación estratégica, Seguimiento de resultados, Reconocimiento y recompensa, Proceso de calidad total, etc.

Procesos del negocio: Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas.

Ejemplos: Desarrollo del producto, fidelización de clientes, producción, logística integral, atención al cliente, etc. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.

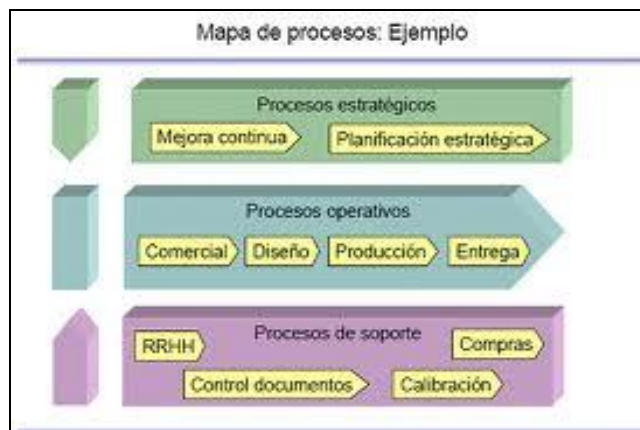
Procesos de soporte: Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos.

Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.

Una vez identificados los grandes procesos de la organización, éstos se representan en un mapa. Se debe tener en cuenta que la clasificación de los procesos de una organización en estratégicos, operativos y de soporte, vendrá determinada por la misión de la organización, su visión, su política, etc. Así por ejemplo un proceso en una organización puede ser operativo, mientras que el mismo proceso en otra organización puede ser de soporte

Ilustración 2.2

EJEMPLO DE MAPA DE PROCESOS



FUENTE: www.google.com.ec

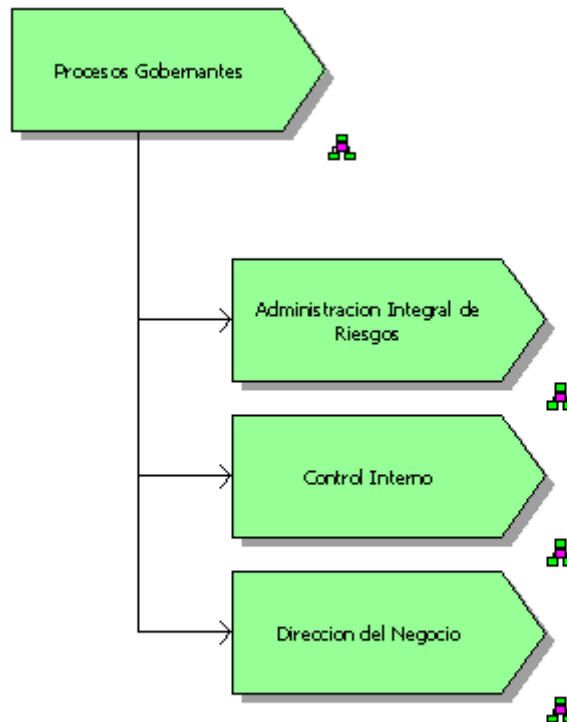
ELABORACION: www.google.com.ec

2.1.1. Procesos gobernantes

Los procesos gobernantes de la institución son, como se describe en los párrafos anteriores y se relacionan con la ilustración siguiente como aquellos que tienen relación directa con la administración general del negocio y la estrategia asociada a su control y dirección.

En estos procesos se describen las acciones que administra el riesgo que el negocio asume y las directrices del manejo del mismo. Basados siempre en estándares de calidad y las normas para la regulación de este tipo de instituciones que ya fueron indicadas en el capítulo anterior, la administración del negocio pone de manifiesto la importancia de su cumplimiento para la ejecución de cada operación otorgada en el Banco.

Ilustración 2.3
PROCESOS GOBERNANTES



FUENTE: Mapa de procesos de la Institución

REALIZACION: Productividad y Procesos

2.1.2. Procesos de apoyo (soporte)

Dentro de estos procesos se encuentran aquellos que de una manera específica dan a las actividades propias del negocio una forma de operación a través de la administración de los recursos y herramientas disponibles, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.

Como parte de estos recursos y herramientas se describen las acciones para el manejo de:

- Activos

- Canales
- Recurso Humano
- Tecnología

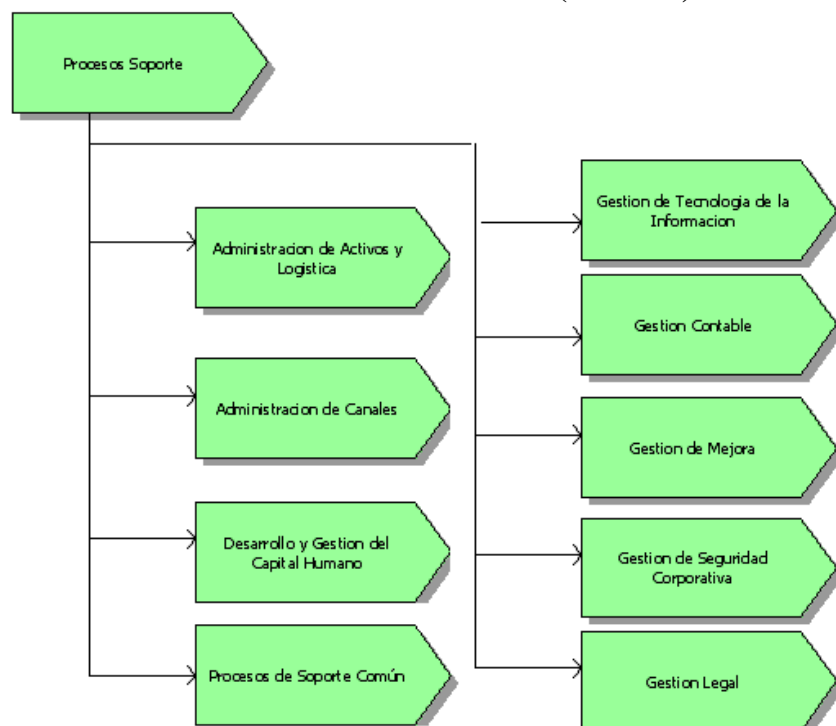
Así como las pautas para el manejo administrativo

- Contable
- De Mejoras
- Legal
- De seguridad corporativa

También se describen los procesos denominados de:

- Soporte Común

Ilustración 2.4 **PROCESOS DE SOPORTE (APOYO)**



FUENTE: Mapa de procesos de la Institución

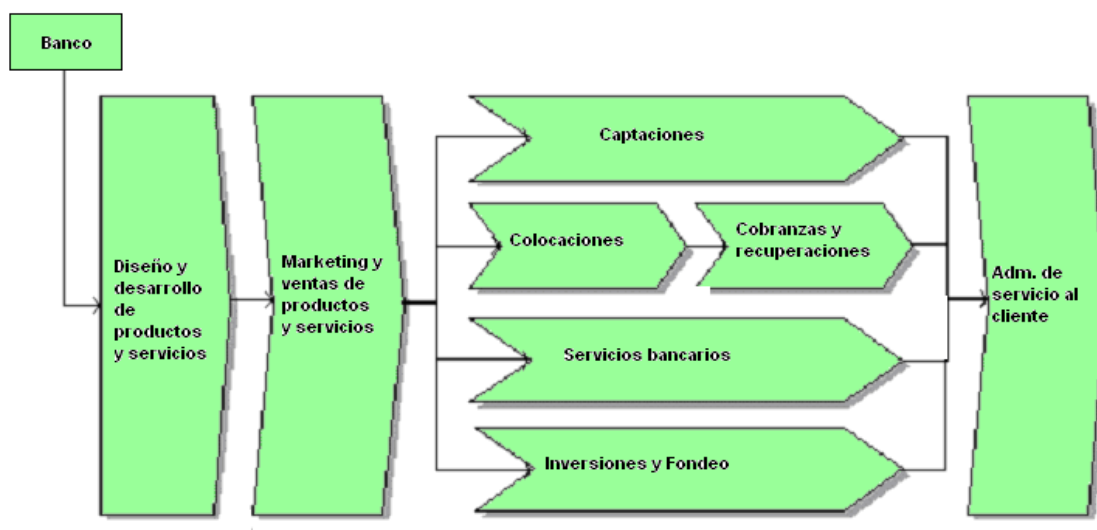
ELABORACION: Productividad y Procesos

Es en este último punto, es decir, en los procesos de soporte común, donde se concentrará nuestro estudio, pues de él se desprenden los procesos asociados con la materia de este documento pues en éstos se relaciona cada uno de los productos y servicios que ofrece el Banco y que son atendidos por el área estudiada.

2.1.3. Procesos estratégicos (o del negocio)

El Banco ha definido los procesos estratégicos o del negocio de acuerdo al siguiente adjunto:

Ilustración 2.5
PROCESOS ESTRATEGICOS O DEL NEGOCIO



FUENTE: Mapa de Procesos de la institución

ELABORACION: Productividad y Procesos

Estos procesos que interactúan entre sí son aquellos que describen el core del negocio del Banco y todas las acciones que le permiten en cada producto y servicio lograr los diferentes objetivos planteados.

Estos son:

- Diseño y desarrollo de productos y servicios
- Marketing y ventas de productos y servicios
- Captaciones
- Colocaciones
- Servicios bancarios
- Inversiones y fondeo
- Cobranza y recuperaciones
- Administración de Servicio al cliente

2.2. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS RELACIONADOS CON LA UNIDAD DE APOYO OPERATIVO (UAO)

Como se indicó en el punto 2.1.2. los procesos asociados a la Unidad de Apoyo operativo objeto de estudio, se encuentran tipificados en el macroproceso de Soporte Común.

El macroproceso de Soporte Común tienen relación con la distribución para todos los productos del Banco ofrece y cuya lógica del negocio requiera la participación del área de Distribución.

Se ha realizado el levantamiento de las actividades que se desarrollan en el área de Distribución que constituyen la operación diaria, sobre las cuales se aplicará el costeo ABC y que están relacionadas directamente con los productos que se ofrecen.

PRODUCTO / SERVICIO	PROCESO RELACIONADO
Adquirencia Establecimientos	Envío de pagos y documentos a establecimientos
Cash management	Pago de Servicios Públicos y Privados
Cheques devueltos	Distribución de cheque devueltos
Estados de Cuenta	Distribución Estados de Cuenta
Servicio a terceros	Generación de Copias documentales
Tarjetas	Distribución y Entrega de tarjetas

Para la implementación de la estructura y presentación del modelo se revisarán algunos conceptos básicos.

2.2.1. Diagramas de flujo

Los diagramas de flujo son una herramienta valiosa para la mejora de los procesos, permiten detectar las actividades que agregan valor y aquellas que son redundantes o innecesarias. También son de gran utilidad durante el desarrollo de la documentación de los Sistemas de Gestión, ya que proveen una descripción de los procesos y un detalle de las operaciones mucho más amigable que los procedimientos e instructivos basados en texto. Contribuyen a resolver uno de los principales problemas, que es la resistencia del personal a emplear los documentos como referentes para el desempeño de las tareas. Una copia ampliada del diagrama de flujo al alcance de los operadores del proceso facilita la consulta y promueve la creatividad.

Los diagramas de flujo (o flujogramas) son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está ahora disponible para ser analizado, no solo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

Los diagramas de flujo son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a que por su sencillez gráfica permite ahorrar muchas explicaciones. De hecho en la práctica, los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento.¹⁷

Los diagramas de flujo tienen las siguientes ventajas:

- Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Muestran las interfases cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.

¹⁷ Cfr. M. ALVAREZ. (1996). *Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V., p. 38 - 45.

- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

Los símbolos utilizados en un diagrama de flujo tienen significados específicos y se conectan por medio de flechas que indican el flujo entre los distintos pasos o etapas.

Para la generación de un diagrama de flujo se deben seguir las siguientes acciones previas a la realización del diagrama de flujo:

- Identificar a los participantes de la reunión donde se desarrollará el diagrama de flujo. Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso, los dueños o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, otras partes interesadas.
- Definir que se espera obtener del diagrama de flujo.
- Identificar quién lo empleará y cómo.
- Establecer el nivel de detalle requerido.
- Determinar los límites del proceso a describir.

Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son:

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades - subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

A continuación se realizará una explicación textual de cada uno de los procesos relacionados a los servicios que ofrece el área, cuyos diagramas de flujo se han desarrollado y que se exponen en los anexos de este trabajo.

2.3. COSTEO DE PROCESOS ASOCIADOS A LA UAO MEDIANTE LA METODOLOGÍA ABC

Con el fin de aplicar una metodología de Costeo de procesos mediante la metodología ABC, se revisará el concepto de esta metodología como un método de costeo de la producción basando en las actividades realizadas en la elaboración de un producto o servicio. El método es diseñado para las empresas de manufactura, sin embargo gracias a los buenos resultados en el manejo del mismo su aplicación se extiende a las empresas de servicios como en este caso para el Banco y la unidad de apoyo operativo objeto de estudio.

El sistema puede interrelacionarse con los sistemas tradicionales de costeo y es importante indicar que la información que proporciona se usa para corregir deficiencias, al comparar los recursos consumidos con los productos finales; aunque también sirve para tomar acciones o decisiones que conduzcan a un mejoramiento de ganancias y actuación operacional.

A continuación se presentan varios conceptos de dicho tipo de Costeo.

"El Método de "Costos basado en actividades" (ABC) mide el costo y desempeño de las actividades, fundamentando en el uso de recursos, así como organizando las relaciones de los responsables de los Centros de Costos, de las diferentes actividades"¹⁸

"Es un proceso gerencial que ayuda en la administración de actividades y procesos del negocio, en y durante la toma de decisiones estratégicas y operacionales".¹⁹

¹⁸ C. DEL RÍO, (2000). *Costos III*. México. p. 163.

¹⁹ R. CÁRDENAS (1995). *La lógica de los costos I*. México, p. 100.

"Sistema que primero acumula los costos indirectos de cada una de las actividades de una organización y después asigna los costos de actividades a productos, servicios u otros objetos de costo que causaron esa actividad".²⁰

Por lo tanto, se desprende que es la asignación de costos en forma precisa para mejorar la integridad del costo de los productos o servicios. Prevé una revisión más cercana o igualación de costos y beneficios, combinando de esta manera la teoría del costo absorbente con la del costeo variable, ofreciendo algo más innovador.

Su metodología se basa en el tratamiento que se les da a los Gastos Indirectos de Producción (GIP) no fácilmente identificables como beneficios.

Muchos costos indirectos son fijos en el corto plazo, ABC toma la perspectiva de largo plazo, reconociendo que en algún momento determinado estos costos indirectos pueden ser modificados por lo tanto relevantes para la toma de decisiones.

Las actividades también reciben el nombre de "transacciones", los conductores de costos (cost drivers) son medidas del número de transacciones envueltas o involucradas en una actividad en particular. Los productos de bajo volumen usualmente causan más transacciones por unidad de producción, que los productos de alto volumen, de igual manera los procesos de manufactura altamente complejos tienen más transacciones que los procesos más simples. Entonces si los costos son causados por el número de transacciones, las asignaciones basadas en volumen, asignarán demasiados costos a productos de alto volumen y bajos costos a productos de poca complejidad.

²⁰ C. HORNGREN, T., G. SUNDEM, S. WILLIAM. (2001). *Introducción a la Contabilidad Administrativa*. Estados Unidos, p. 185.

El costo ABC utiliza la asignación (cost drivers) basada en unidades tratando de producir una mayor precisión en el costo de los productos.

Para lograr lo planteado se debe²¹:

- Definir objetos de costo, actividades clave, recursos y causantes de costo relacionados. Definir actividades que apoyan beneficios (out puts) como causa de esas actividades.
- Desarrollar un diagrama basado en procesos que represente el flujo de actividades, los recursos y la relación entre ellos. Definir la vinculación entre actividades y beneficios (out puts).
- Recopilar datos pertinentes que se refieren a costos y flujo físico de las unidades del causante de costo entre recursos y actividades.
- Desarrollar los costos de las actividades.
- Calcular e interpretar la nueva información basada en actividades.

Una vez realizado este análisis, se estará en capacidad de contar con información de costos más exacta para la planeación y la toma de decisiones.

²¹ Cfr. LOPEZ MARTHA. (2005). <http://www.monografias.com/trabajos24/metodo-abc/metodo-abc.shtml>. El método o Sistema ABC. Metodología y uso en la toma de decisiones. p. 1 - 10

Es importante que la base de asignación de costos (cost drivers), sean beneficios (out puts) valiosos y en beneficio del cliente, entonces se provee una base para asignar costos unitarios a los usuarios y si no, por esta metodología ABC, se eliminarán aquellas actividades (drivers) que no son beneficios (out puts) con valor.

ABC asigna a cada producto los costos de todas las actividades que son usadas y si se separan adecuadamente los costos fijos y variables, de esta manera se aplican las técnicas apropiadas para reducir el desperdicio, administrando aspectos como: la capacidad de la producción, diseño de procesos y métodos y prácticas de producción que se encuentran dentro de su campo de decisiones.

Es importante indicar que existen varios beneficios de este sistema, mismo que se pueden resumir en:

- Jerarquización diferente del costo de sus productos, reflejando una corrección de los beneficios previamente atribuidos a los productos de bajo volumen.
- Análisis de los beneficios, lo que prevé una nueva perspectiva para el examen del comportamiento de los costos.
- Se aumenta la credibilidad y la utilidad de la información de costeo, en la toma de decisiones.
- Facilita la implantación de la calidad total

- Elimina desperdicios y actividades que no agregan valor al producto.
- Facilita la utilización de la Cadena de valor como herramienta de la competitividad.

Por lo explicado el sistema de costeo ABC es considerado más que un método de costeo, como un proceso gerencial para administrar las actividades y procesos del negocio que beneficia en la elección de decisiones estratégicas y operacionales.

"En la competencia por la Globalización, ningún sistema produce la información adecuada, lo que puede cambiar es cómo realizar el trabajo, tiempos y movimientos de F. Taylor. Al reducir tiempos de proceso, automáticamente se reducen los costos"²²

El análisis de costos de cada proceso levantado se consolidará en el siguiente punto de este trabajo, esto con el fin de poder presentar un comparativo de cada tipo de actividad con su respectivo costo y tiempo.

2.4. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO EN LAS ACTIVIDADES LEVANTADAS

El Análisis de actividades de valor agregado tiene como propósito determinar el valor relativo de estas actividades para los clientes y para el negocio en conjunto.

²² Ibídem, p. 1 - 10

“En cualquier proceso de mejoramiento, es esencial analizar cada proceso y actividad, a fin de detectar todos aquellos elementos que causen distorsiones al sistema sin agregar valor a los productos o servicios que se brinden”.²³

El análisis será usado para:

- Determinar actividades que agregan valor versus actividades que no agregan valor.
- Focalizar iniciativas de mejoras en actividades que no agregan valor.
- Evaluar la subcontratación de actividades que no agregan valor.

Para ello, es importante determinar la actividad agrega valor cuando es percibida por el cliente y/o contribuye a su requerimiento o a la estrategia del negocio (ej. Afiliar clientes, atención de reclamos, realizar estudios de mercado, etc). Estas actividades pueden clasificarse en:

- Actividad que impacta directamente y agrega valor para el cliente. La actividad es algo por lo que el cliente pagaría para que sea efectuada.
- Actividad agrega valor al negocio cuando es una actividad crítica para lograr las estrategias.
- Actividad es necesaria para conducir la operación general del negocio y/o dar soporte a actividades de alto valor agregado (ej. preparación de estados financieros, registro de personal, elaboración de planillas, etc.).

²³ Cfr. J. ACUÑA. (2005). *Mejoramiento a la calidad un enfoque a los servicios*. Costa Rica. p. 64 - 65

Estas actividades incluyen aquellas necesarias desde el punto de vista legal o normativo.

- Actividades que no agregan valor (revisiones/aprobaciones, acarreo de materiales, etc.)

La metodología de verificación se resume en la siguiente ilustración:

ILUSTRACION 2.6 ANALISIS DE VALOR AGREGADO



FUENTE: Investigación (Algoritmo de Harrington, 1991)

ELABORACION: Glenda Vizcaíno J.

Ninguna de las actividades en que dan valor agregado al negocio son ineficientes o innecesarias y se podrían mejorar en la implementación; sin embargo, siendo una institución financiera debe estar constantemente cumpliendo la exigencia de los requisitos legales y de control de los organismos externos, por lo que aquellas actividades que agregan valor al negocio y/o organismos de control no pueden

desagregarse, tercerizarse o eliminarse pues son mandatorias para la operación, en el caso de que así lo estipulen los reglamentos pertinentes.

Es importante notar que para el desarrollo de este costeo, se consideró únicamente los costos de mano de obra, ya que al tratarse de un servicio el mayor porcentaje del costo total se resume en los costos del personal y en los costos del proceso realizado por los proveedores estratégicos que realizan las entregas. No se consideraron costos indirectos ya que estos datos son comunes para varios procesos que se realizan en las mismas instalaciones del Banco, asimismo, no se consideran materiales pues estos están considerados dentro del costo del proveedor. La nómina se ha calculado con la fórmula del sueldo nominal más el 35% del mismo lo que nos ha indicado el área de Recursos Humanos.

Bajo estos criterios de costos y de análisis de valor, se presenta a continuación:

- a. Descripción del proceso
- b. Tabla y gráfico que resumen el análisis realizado de todos los procesos involucrados
- c. Análisis de debilidades y fortalezas de cada uno de ellos.

2.4.1. Envío de Pagos y Documentos a Establecimientos ²⁴

2.4.1.1. Descripción del proceso

El objetivo de este proceso es lograr entregar al cliente los documentos generados producto de la relación comercial entre el Banco y el establecimiento, sean estos: cheques por pago y liquidaciones o retenciones.

En el caso de retenciones y liquidaciones el gobierno ecuatoriano a través del SRI ha normado dicha entrega en la que se determina que el pago de una factura genera una retención misma que debe ser entregada hasta cinco días posteriores a la emisión de la factura.²⁵ Esto se describe en el Art. 8.- del reglamento en el registro oficial No. 247 Año I, al viernes 30 de junio del 2010 que dice textualmente:

Art. 8.- Obligación de emisión de comprobantes de venta y comprobantes de retención.- Los agentes de retención en forma obligatoria emitirán el comprobante de retención en el momento que se realice el pago o se acredite en cuenta, lo que ocurra primero y estará disponible para la entrega al proveedor dentro de los cinco días hábiles siguientes al de presentación del comprobante de venta.

Para poder realizar este proceso es necesario recibir desde Mercadeo, Cajas y Servicio al cliente sus diferentes insumos que permiten generar el producto entregable al cliente. Para ello el asistente actual que realiza el proceso debe registrar y recibir los insumos en las respectivas bases en Excel. Así se reciben: material publicitario, requerimientos y reclamos

²⁴ Anexo 2.1

²⁵ REGISTRO OFICIAL. (2010). *Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, publicado en el registro oficial No. 247 año I, 30 de junio del 2010, No. 430*. Ecuador.

relacionados con la entrega de estos documentos y los cheques generados en caja que se deben enviar al cliente.

Diariamente el asistente genera en el sistema utiliza para este efecto, el total de liquidaciones y retenciones que se requiere enviar a los diferentes comercios a nivel nacional desde la ciudad de Quito con el apoyo de un socio estratégico que es un courier con presencia nacional.

Posteriormente a la generación se realiza la impresión de los documentos retenciones y liquidaciones, una vez impresos se define si estos documentos son para entrega a clientes a los cuales se paga con cheques de gerencia. Si así fuere, se debe recuperar el cheque respectivo para el pago relacionado a la liquidación y retención generada e impresa; en conjunto, los documentos son ensobrados y entregados al courier para su despacho.

Si los documentos no son para intercalación con cheques se entregan directamente al courier para que ellos realicen su proceso de ensobrado, intercalación y entrega, luego del cual se dan al Banco los respectivos reportes sobre el resultado de la gestión realizada.

El courier realiza su proceso de entrega de estos documentos y con los respectivos respaldos firmados por el cliente genera y emite sus reportes para el seguimiento del Banco. Es importante que el Banco realice dicho seguimiento y la notificación a las diferentes áreas comerciales para su

conocimiento, así como mantener un registro de estos documentos para determinar soluciones posteriores en caso de reclamos.

Este reporte consolidado permite el pago de la factura al courier sobre este proceso por parte de Compras.

De hecho en caso de un reclamo es necesario que el operador realice una revisión de la causa del mismo, registrando el caso y analizándolo para verificar la existencia del documento en poder del área y poder proceder con la redistribución a través del courier.

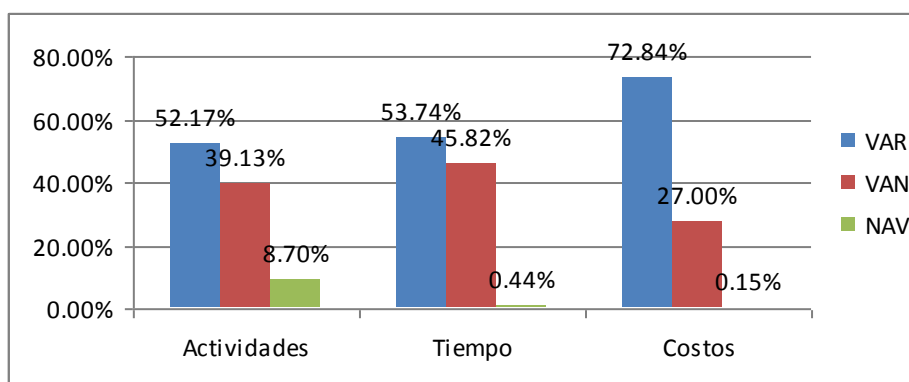
2.4.1.2. Análisis de Valor Agregado

Como puede apreciarse en el cuadro a continuación, las actividades se encuentran relacionadas en un aparente balance, haciendo que tanto los costos como actividades que generan valor real tengan los mayores porcentajes de asignación, lo cual se debe a los valores contractuales. El procedimiento actual no presenta una importante presencia de actividades que no generan valor, sin embargo, aquellas que generan valor al negocio tienen una leve diferencia con las que agregan valor real, aunque la diferencia en costos es más significativa.

Ilustración 2.7

ANALISIS DE VALOR, COSTOS Y TIEMPOS PARA EL PROCESO DE ENVIO DE PAGOS Y DOCUMENTOS A ESTABLECIMIENTOS

Tipo	Actividades	Tiempo	Costos
VAR	12.00	511.28	6,392.76
VAN	9.00	435.94	2,369.87
NAV	2.00	4.17	13.31
Total general	23.00	951.38	8,775.94



VAR	Valor agregado real
VAN	Valor agregado al negocio
NAV	No agregan valor

FUENTE: Investigación y Datos del Banco

ELABORACION: Glenda Vizcaíno

2.4.1.3. Análisis de fortalezas y debilidades

Cuadro 2.1.**PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)**

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Este proceso es un factor diferenciador del banco frente a la competencia, que tiene como ventaja principal llegar al cliente directamente a su establecimiento con los documentos generados producto de la relación comercial establecida, por las compras con tarjetas de crédito del banco que sus clientes realicen. • Los ejecutivos realizan capacitación a los comercios, misma que enfatiza en la parte comercial, convirtiéndose en asesores del manejo financiero del establecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Este servicio por su condición operativa manual requiere controles frecuentes y seguimientos permanentes para garantizar el resultado que es la entrega, para la obtención de esta información se generan reprocesos y las coordinaciones son infructuosas. • Las políticas para re-impresiones y/o acciones en caso de pérdidas o robos son ineficaces y producen reprocesos. • Aún se trabaja con metodologías de entrega antiguas a través de canales presenciales, sin el uso de canales tecnológicos basados en los nuevos conceptos del SRI para la facturación electrónica.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • La remuneración es competitiva para posiciones similares respecto al mercado y considera horas adicionales en caso de cargas extraordinarias por volumen de transacciones o clientes. • El perfil de la posición se encuentran definidas y aplicadas para la posición. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal no se encuentra adecuadamente motivado ni capacitado para realizar el proceso, a la contratación de temporales que genera rotación en los puestos • La carga operativa es alta y se encuentra asignada del principio al fin del proceso a la misma persona. • La carga no se encuentra balanceada para los operadores. • Es necesario mejorar la capacitación a los establecimientos sobre el manejo de pagos, liquidaciones y retenciones con tiempos de respuesta por parte del banco. • Es necesario capacitar al personal sobre la atención a reclamos y manejo de tiempos de respuesta a los mismos.

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Las instalaciones son adecuadas en cuanto a ventilación, iluminación y mobiliario. 	<ul style="list-style-type: none"> Las instalaciones donde se realiza el proceso de impresión, ensobrado y clasificación de estos documentos es pequeño lo que limita su desarrollo.

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> La asignación de equipos de computación es adecuada (uno por persona). Los equipos y mobiliario en general cumple con los requerimientos mínimos para el desenvolvimiento del proceso. Se cuenta con impresoras de alto volumen. 	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con impresoras de etiquetas de códigos de barra que permitan realizar un seguimiento por envío. Debido a la estacionalidad del proceso, se requiere la dotación de mobiliario para las épocas de alta transaccionalidad (noviembre – abril) cada año.

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • El software que se maneja para la impresión de estos documentos y la generación de reportes, etc. se encuentra con licencias actualizadas y pagadas a la fecha. • El software emite reportes automáticos, tanto a las empresas con las que se trabaja como al banco con la frecuencia que el usuario haya definido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los envíos de documentos sean éstos cheques por pagos o liquidaciones y retenciones, no cuentan con un sistema de apoyo que permita conocer cuando se deben generar los documentos y períodos de entrega a los clientes según los acuerdos comerciales. • No se ha logrado contar con la autorización del servicio de rentas internas para que las liquidaciones y retenciones puedan ser entregadas vía web al cliente y se constituyan en documentos legales válidos para presentación y descargo de impuestos. • Al ser un sistema compartido con otras entidades bancarias que trabajan con la misma procesadora no es posible aún separar los conceptos particulares de una u otra institución, por lo que el software va creando “parches” que solventan dichas necesidades y en ocasiones un cambio en una afecta a otras. • No se cuenta con el software distribución de documentos, lo que provoca reclamos generados por la falta de cumplimiento a la expectativa del cliente ante la entrega.

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Los materiales de oficina se entregan con anticipación y su reposición oportuna permite la operación continua, mediante un adecuado control y solicitud mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones el material promocional, es insuficiente o llega con retrasos. • Los sobres en los que se despachan estos documentos son de alto valor y representan un costo importante para el banco mensualmente.

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> El banco cumple con las políticas y normativas vigentes. El SRI dispone que se ponga a disposición de los clientes documentos de liquidaciones y retenciones, cinco días posteriores a la generación de los pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> Las políticas para reprocesos de impresión no están determinadas ni divulgadas.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> El contrato estipula un porcentaje mínimo de entregas a estos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores para este proceso que se hayan implementado.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Existen manuales de procedimiento documentación creada para este proceso en cuanto a la generación e impresión. 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran actualizados los manuales con la última versión. No existe un procedimiento documentado para el tratamiento de rezagos.

FUENTE: INVESTIGACIÓN

ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

2.4.2. Pago de servicios públicos y privados ²⁶**2.4.2.1.Descripción del proceso**

El pago para servicios públicos y privados de los clientes del Banco es un servicio financiero que le permite al cliente administrar su efectivo de manera más eficiente y sin necesidad de portar efectivo.

²⁶ Anexo 2.2

Para ello, el cliente firma autorizaciones con las empresas proveedores de los servicios públicos o privados, el Banco presta este servicio con las siguientes empresas:

- PUBLICAS
 - Empresa Eléctrica Quito
 - Empresa Eléctrica Guayaquil
 - ETAPA Cuenca
 - Empresa Municipal Agua Potable Quito
 - Empresa de Agua Potable Guayaquil
 - CNT a nivel nacional
 - Pagos patronales IESS

- PRIVADAS
 - Direct TV
 - Movistar
 - Alegro
 - Claro
 - Humana Seguros
 - Salud S.A.
 - Pancho Net

Una vez firmado el convenio, las empresas generan documentos que son enviados al Banco para la revisión de firmas y posterior aprobación de que el débito automático se realice de manera permanente.

Estos procesos actualmente se manejan a través del canal de Cash Management, mediante dos metodologías:

Empresas públicas: su generación se produce realizando cargas manuales de archivos recibidos vía correo electrónico en dicha herramienta. Esto implica que los archivos de carga de las empresas son “convertidos” en archivos con los formatos requeridos para el aplicativo a través de macros ejecutadas en Excel.

Una vez procesadas el operador debe realizar la notificación a todas las empresas con los suministros que fueron susceptibles de cobro, a fin de que la empresa tome la acción pertinente de cierre o mantenimiento del servicio que otorga. Esta notificación debe realizarse en los mismos formatos que la empresa envía.

Empresas privadas

Escenario a): estas empresas generan cargas directamente en sus instalaciones a través del aplicativo web del cash, la figura de su contrato contempla no enviar físicamente las autorizaciones ya que son de exclusiva responsabilidad de la empresa, misma que devuelve los valores en caso de un reclamo y hace la gestión para la resolución del mismo.

Escenario b): empresas que realizan cargas directas al cash, pero que su contrato obliga a enviar al Banco las autorizaciones físicas para la revisión

de firmas del cliente frente al sistema y su correspondiente activación en el cash.

En ambos casos el cliente obtiene una respuesta vía el sistema; sin embargo, en el escenario a, el cliente tiene la respuesta en línea; mientras que en el escenario b, el tiempo de atención se dilata hasta las 72 o 96 horas laborables en las que se reciben, verifican firmas y se aprueba la autorización.

En el caso de existir reclamos, los mismos son atendidos mediante la búsqueda física de las autorizaciones, mismas que para poder ser de fácil ubicación son codificadas de manera que puedan obtenerse en caso de algún requerimiento.

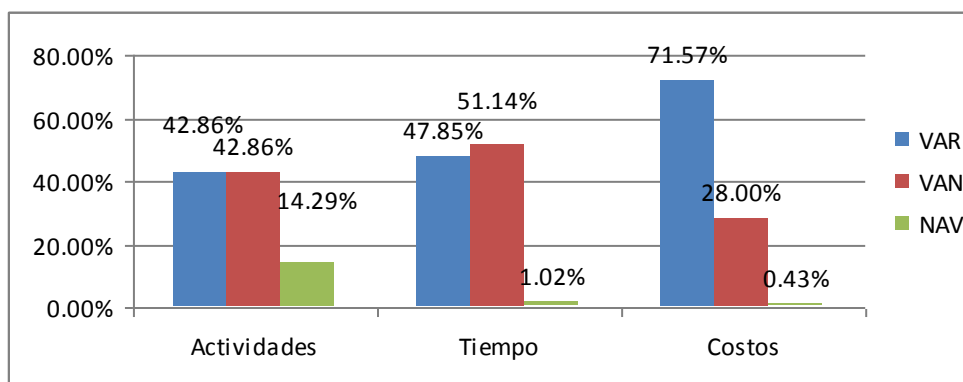
2.4.2.2. Análisis de valor

En el cuadro que resume este proceso en la ilustración 2.7 se puede evidenciar que si bien hay un buen porcentaje de actividades que no agregan valor, éstas apenas inciden en menos del 1% en el costo mensual, por lo que su eliminación si bien podría mejorar tiempos de respuesta y servicio al cliente, no tienen un gran impacto financiero.

Sin embargo, las actividades que agregan valor constituyen un 71.57% del costo mensual, lo cual nos dice que el proceso se encuentra concentrado generando la menor cantidad de desperdicio.

Ilustración 2.7**ANALISIS DE VALOR, COSTOS Y TIEMPOS PARA EL PROCESO DE PAGO DE SERVICIOS PUBLICOS Y PRIVADOS**

Tipo	Actividades	Tiempo	Costos
NAV	3.00	6.64	21.21
VAN	9.00	333.49	1,389.66
VAR	9.00	312.03	3,551.57
Total general	21.00	652.16	4,962.45



VAR	Valor agregado real
VAN	Valor agregado al negocio
NAV	No agregan valor

FUENTE: Investigación y registros del Banco

ELABORACION: Glenda Vizcaíno

Esto nos da la pauta de que se deben hacer mejoras que permitan reducir los costos y/o optimizar la cantidad de actividades que realizan, reduciendo de manera importante los reclamos y por lo tanto optimizando la carga operativa atribuible.

2.4.2.3. Análisis de Fortalezas y Debilidades

Cuadro 2.2.**PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)**

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<p>El proceso de pago para servicios públicos y privados de manera automática mensualmente genera fidelidad en el cliente cuentahorrista o cuentacorrentista, pues el banco se convierte en su asesor para el manejo de su efectivo y le permite de manera confiable realizar sus pagos.</p> <p>Las empresas que contratan el servicio cuentan con una herramienta –desde su perspectiva- fácil de operar que permite recibir sus cobros puntualmente.</p>	<p>Control manual, recepción de autorizaciones de débito físicos y su codificación no aportan valor a este proceso.</p>

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<p>La persona que realiza esta posición se encuentra entrenada adecuadamente en su posición y conoce los procesos requeridos.</p> <p>Para la ejecución de las tareas existen macros que se han desarrollado en Excel.</p> <p>La posición está cubierta por personal que cumple el perfil creado.</p>	<p>La capacidad de la producción para este proceso está saturada debido al volumen.</p> <p>El personal se encuentra desmotivado por la carga de trabajo y la falta de balanceo de la misma.</p> <p>Es necesario desarrollar competencias en el personal especialmente, trabajo bajo presión y atención al cliente.</p>

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<p>Las instalaciones son adecuadas en cuanto a ventilación, iluminación y mobiliario.</p>	<p>Es necesario ampliar los espacios para el desenvolvimiento de la operación.</p>

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<p>La asignación de equipos de computación es adecuada (uno por persona).</p> <p>Los equipos y mobiliario en general cumple con los requerimientos mínimos para el desenvolvimiento del proceso.</p>	<p>Se hacen necesarios más muebles para el archivo de las autorizaciones que se reciben en el área.</p>

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El software que se maneja para la gestión de este proceso y la generación de reportes, etc. se encuentra con licencias actualizadas y pagadas a la fecha.	Los reportes que genera el sistema no son adaptables fácilmente a los requerimientos del cliente, por lo que es necesario generar reportes por entidad, cada vez que ingresa una empresa, especialmente de servicio público. La respuesta a los requerimientos de cambio es lenta.

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los materiales de oficina se entregan con anticipación y su reposición oportuna permite la operación continua, mediante un adecuado control y solicitud mensual. No existe reportes de control impresos, el proceso se maneja digitalmente de punta a punta.	N/A

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existen contratos firmados ya actualizados con los clientes que contratan el servicio del cash para sus procesos de cobro.	Se deben aplicar las políticas de ciertos contratos con todos los clientes que requieren este servicio, es decir, estandarizar el contrato en la obligatoriedad y responsabilidad del proveedor del servicio sobre las autorizaciones.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existen políticas de atención mínimas estandarizadas para que el sistema procese las transacciones ingresadas. Los contratos firmados con el cliente (empresa) determinan tiempos y políticas de atención a requerimientos y/o reclamos.	No existe un sistema estándar de medición o indicadores implementados.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Existen manuales de procedimiento documentación creada para este proceso en cuanto a la generación e impresión. 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran actualizados los manuales con la última versión.

FUENTE: INVESTIGACIÓN

ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

2.4.3. Distribución y entrega de cheques devueltos ²⁷

2.4.3.1.Descripción del proceso

Diariamente el área de pago de cheques (cámara) genera devoluciones a los cheques que se han ingresado en cajas en el transcurso del día siguiendo un proceso de verificación de varios datos que al incumplirse da lugar a esta devolución.

Una vez generadas son enviados los documentos a la Unidad Operativa con los cheques debidamente intercalados a sus respectivas notas de débito. Estos documentos son recibidos en valija de seguridad y aperturada para su respectiva clasificación, lo cual se realiza manualmente, para poder identificar clientes de alto valor a quienes se de la prioridad del caso; una vez clasificadas se entrega al courier para su procesamiento.

²⁷ Anexo 2.3

El courier realiza su proceso de entrega y del mismo genera reportes para conocimiento de entregas realizadas y documentos rezagados que no pudieron ser entregados a los clientes. Una vez que se realiza la notificación, el supervisor crea un archivo de texto que es enviado a Tecnología para su carga en el sistema y posterior notificación al cliente vía call center.

El cliente puede realizar requerimientos de entrega o reclamos por la entrega tardía o no entrega de sus documentos, estos reclamos son recibidos, analizados y respondidos mediante una revisión de los documentos rezagados y las llamadas realizadas por el call center. Una vez verificado el reclamo o el requerimiento se determina si es necesaria la redistribución del documento mediante el courier o se envían los acuses de recibo; de ser necesaria la redistribución se vuelve a entregar al courier para su despacho.

Al concluirse el ciclo del reclamo o la entrega de los documentos diariamente se cierra el reclamo o el lote finalizando el proceso.

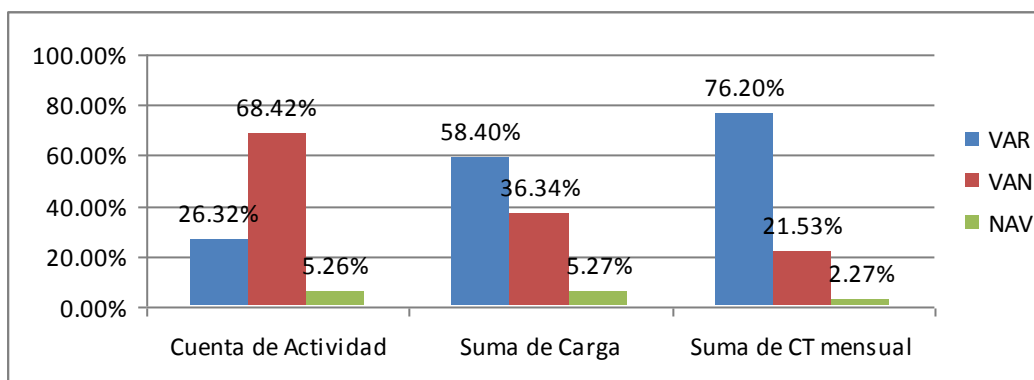
2.4.3.2. Análisis de valor

Al ser un producto de servicio diferenciador en el mercado, es evidente que tanto las actividades como los costos se concentren en las actividades que generan valor al negocio, con el casi 65% de las actividades que se producen se puede lograr el entregable; sin embargo de que más del 84% del costo mensual se utiliza en dichas actividades, hay aún actividades que no generan valor, lo cual se debe eliminar para hacer más eficiente el proceso.

Ilustración 2.8

ANALISIS DE VALOR, COSTOS Y TIEMPOS PARA EL PROCESO DE DISTRIBUCION Y ENTREGA DE CHEQUES DEVUELTOS

Tipo	Actividades	Tiempo	Costos
VAR	5.00	441.49	4,269.75
VAN	13.00	274.70	1,206.64
NAV	1.00	39.83	127.29
Total general	19.00	756.02	5,603.67



VAR	Valor agregado real
VAN	Valor agregado al negocio
NAV	No agregan valor

FUENTE: Investigación y registros del Banco

ELABORACION: Glenda Vizcaíno

2.4.3.3. Análisis de Fortalezas y Debilidades

Cuadro 2.3.**PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)**

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Es un proceso que dar un valor agregado al negocio ya que impacta directamente en el servicio hacia el cliente, es diferenciado frente a la competencia ya que la competencia solicita al cliente el retiro de estos documentos en el banco. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso en el courier es manejado por personal que trabaja en un pool por el que las entregas no se realizan adecuadamente. Existen muchos procesos para entrega de los documentos que requieren validaciones documentales y/o aprobaciones que limitan la acción de entrega y dilata el tiempo real de la misma.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> El personal conoce el procedimiento a aplicarse y tiene las competencias requeridas. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal requiere motivación y una reestructura funcional ya que la carga operativa está concentrada en el asistente de procesos. Es importante que la operativa pueda cumplir con las políticas de tiempo establecidas para reducir el número de reclamos generados para este proceso. El personal requiere capacitación sobre los tiempos y el impacto de las demoras en el cliente.

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> La infraestructura e instalaciones tienen una adecuada ventilación e iluminación. 	<ul style="list-style-type: none"> Se debe contar con nuevo mobiliario que permita un mejor resguardo, clasificación y archivo de los documentos.

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> La asignación de computadores es adecuada (una por persona). 	<ul style="list-style-type: none"> Se debería contar con una máquina de impresión de código de barras que nos permita realizar el proceso de confirmación con mayor rapidez.

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> El banco cuenta con todas las licencias requeridas para el uso de los aplicativos actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Se deben realizar varios desarrollos para mejorar el proceso: identificación de clientes VIP, mejora en la impresión por prioridad de clientes. Se debe crear un proceso automatizado para el seguimiento y trazabilidad de los despachos realizados y su entrega a través de courier internos o externos. El proceso requiere automatización de las actividades para registro y carga de los documentos y su seguimiento.

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> La asignación de los materiales y su entrega para el proceso es adecuada y dentro del tiempo necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> No aplica

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Los reglamentos internos se encuentran determinados en los documentos pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Es importante que se actualicen las políticas del proceso y verificar la oferta de tiempo actual para disminuir los reclamos generados por el cliente.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Se encuentran claramente especificados los tiempos de entrega esperados para este producto. 	<ul style="list-style-type: none"> No se cuentan con herramientas para la medición de los indicadores automáticamente, se requieren obtener a partir de bases en Excel. No existen indicadores aplicados para este proceso.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Existen manuales de procedimiento documentación creada para este proceso en cuanto a la generación e impresión. 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran actualizados los manuales con la última versión. No existe un procedimiento documentado para el tratamiento de rezagos.

FUENTE: INVESTIGACIÓN

ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

2.4.4. Distribución y entrega de estados de cuenta ²⁸

2.4.4.1.Descripción del proceso

La distribución y entrega de los estados de cuenta físicos es una normativa legal que especifica que el Banco está obligado a emitir periódicamente un balance del estado de la cuenta de un cliente, a fin de que el mismo realice sus respectivas verificaciones e indique su conformidad o no al mismo.

La emisión del estado de cuenta se fundamenta en el Art. 75 de la (1) Resolución de la Superintendencia de Bancos 306, RA 2006, 05/JUL/2006 en el REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE CHEQUES.²⁹

Art. 75.- El Banco estará obligado a entregar cada mes, al cuentacorrentista, un estado de la cuenta corriente bancaria. Se adjuntarán los originales de los cheques pagados y otros documentos relativos al movimiento de la cuenta, o las reproducciones autorizadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La entrega se realizará en las propias oficinas bancarias o mediante el envío a la dirección indicada por el titular, de conformidad con lo estipulado en el contrato. Se dará por entregada o enviada esta entrega, si previo acuerdo con

²⁸ Anexo 2.4

²⁹ SUPERINTENDENCIA DE BANCO (2008). **Registro Oficial 325 de 28 de Abril.**

el titular o titulares, éstos aceptan acceder al estado de cuenta corriente bancaria, a los cheques y demás documentos, por cualquier otro medio electrónico o electromecánico. Si el cliente no recibiera dicho estado de cuenta dentro de los quince días posteriores al corte del estado de cuenta, estará obligado a requerirlo al Banco. (Sustituido con resolución No. SBS-2004-0287 de 11 de marzo del 2004).

El cliente deberá efectuar el reconocimiento o conciliación de los saldos de cuentas que la institución bancaria le presente y dichos saldos se tendrán por aceptados si no fueron objetados dentro de los cuarenta y cinco días siguientes, excepto el caso contemplado en el artículo 60 de la Ley de Cheques.

Nota: Artículo renumerado por Resolución Superintendencia de Bancos No. 221, publicada en Registro Oficial 325 de 28 de Abril del 2008.

En base a tal requerimiento normativo, el Banco genera tres cortes mensualmente para sus clientes.

En cada corte las diferentes áreas relacionadas con el Banco preparan los documentos a intercalar sea esto: publicidad, documentos que respalden transacciones, mensajes informativos, etc. todo lo que es recibido y notificado al ejecutivo encargado del proceso para luego preparar la generación de la información y su recolección en el aplicativo utilizado para tal efecto y proceder con la impresión del estado de cuenta.

La impresión se realiza por ciudad en orden de oficina y número de cuenta. Se imprimen primeramente las de sucursales y posteriormente las de Guayaquil y Quito en el orden indicado, esto con el fin de poder entregar más ágilmente aquellas sucursales lejanas o de menor volumen.

Entregado al courier se tienen 96 horas para contar con un reporte por parte del courier para notificar el estatus de la entrega de todos los estados de

cuenta del corte en cuestión. Estos reportes son analizados y se notifica a los clientes internos tanto de áreas comerciales, como de control y de servicio al cliente sobre el estatus para la pronta solución de requerimientos o reclamos por parte del cliente.

Este reporte consolidado permite el pago de la factura al courier sobre este proceso por parte de Compras.

En caso de presentarse reclamos, los mismos son recibidos y analizados con el fin de dar una respuesta al cliente, con la cual se cierran los requerimientos.

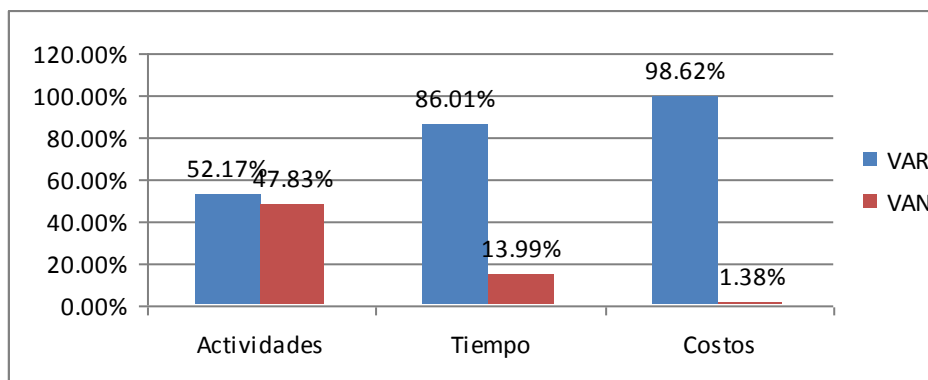
2.4.4.2. Análisis de valor

La entrega de los estados de cuenta es un proceso regulado por la SBS, que requiere que el Banco concentre su operativa y actividades a cumplir con el objetivo primordial consagrado en la ley, de ahí que en este proceso las actividades que no agregan valor no se presentan; mientras que tanto la carga como el costo mensual se reparten igualmente entre las actividades que generan valor al negocio, como valor real en el proceso.

Evidentemente este es un proceso de alto costo para la institución, pero al ser por normativa es exigible para el Banco la presentación del documento no se pueden disminuir los costos asociados.

Ilustración 2.9**ANALISIS DE VALOR, COSTOS Y TIEMPOS PARA EL PROCESO DE DISTRIBUCION Y ENTREGA DE ESTADOS DE CUENTA**

Tipo ▼	Actividades	Tiempo	Costos
VAR	12.00	651.67	31,430.40
VAN	11.00	105.99	441.30
Total general	23.00	757.65	31,871.70



VAR	Valor agregado real
VAN	Valor agregado al negocio
NAV	No agregan valor

FUENTE: Investigación y registros del Banco

ELABORACION: Glenda Vizcaíno

2.4.4.3. Análisis de fortalezas y debilidades

Cuadro 2.4.**PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)**

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> El proceso cumple con la normativa legal requerida por la superintendencia de Bancos. Constituye un producto que permite llegar al cliente con información detallada de su cuenta y con publicidad del banco y datos de nuevos productos o servicios que sean de su utilidad. Permite mantener un control adecuado de los movimientos de las cuentas corrientes por parte de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Es un proceso manual de clasificación documental, lo que genera más de cuatrocientos reclamos mensuales con su correspondiente una carga operativa importante en los niveles de atención al cliente. La falta de respuestas oportunas desde los proveedores hacia los niveles de atención al cliente genera reprocesos en reclamos y requerimientos del cliente.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> El personal que realiza está perfectamente entrenado y conoce el proceso y la atención de novedades en primer nivel. 	<ul style="list-style-type: none"> Este proceso es realiza por personal ejecutivo, no de perfil operativo, sino con un nivel competencias mayor y diferente al requerido para esta posición, lo que lo hace costoso e improductivo. El personal asignado no se encuentra motivado a causa de lo indicado en los punto anterior. La impresión se realiza en horario extendido. La carga operativa es realizada por una sola persona de punta a punta incluso para la atención de reclamos.

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> La infraestructura es adecuada para este proceso en cuanto a iluminación, ventilación y ubicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario considerar mejora en las instalaciones eléctricas, mismas que deben asegurar el adecuado funcionamiento del proceso en bajas de voltaje.

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con maquinaria de impresión de documentos de última generación para este tipo de impresión masiva. La asignación de equipos de oficina es adecuada (una por persona). El mobiliario es adecuado para este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Los computadores necesitan renovación. Se debe crear un cronograma de mantenimiento a la maquinaria que se utiliza para este proceso.

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Se cuentan con todas las licencias requeridas para este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario mejorar reportes para obtener información de referencia a las direcciones de entrega. Es importante desarrollar procesos de impresión que tengan un orden priorizado de acuerdo con la necesidad de entrega hacia los clientes. Se debe desarrollar un sistema de identificación de clientes VIP. Se debe desarrollar un sistema de comunicación con el courier para conocer el estado de la entrega del estado de cuenta para disminuir los reclamos y a su vez notificar al cliente de que su estado de cuenta se encuentra rezago y/o entregado y la dirección de entrega. Es necesario llevar un control automatizado del proceso, sobre tiempos de respuesta del courier que opera. Se deben desarrollar los reportes para este proceso, a fin de conocer la posición diaria y mensual de la efectividad de entrega.

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Los suministros de oficina llegan normalmente y sin inconvenientes producto de la solicitud que se realiza al proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> Los materiales promocionales deben ser entregados con una anticipación de 72 horas al corte que se realice para evitar desabastecimiento. Las parametrizaciones de mensajes e información a presentar en el estado de cuenta deben ser realizadas igualmente con 72 horas de anticipación al corte. Los materiales para insertar con los estados de cuenta deben llegar al courier con 72 horas de anticipación al corte y deben llegar en el orden de impresión de los documentos.

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Se encuentran establecidos y documentados todas las políticas, instructivos y procedimientos al respecto de este proceso. La ley de cheques en su artículo 75 ampara este proceso y el banco la cumple a cabalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Los procedimientos deben ser actualizados. Los procedimientos no son adecuadamente controlados.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> El contrato estipula un porcentaje mínimo de entregas a estos productos, así como mínimo de entregas bajo puerta. 	<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores para este proceso que se hayan implementado.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Existen manuales de procedimiento documentación creada para este proceso en cuanto a la generación e impresión. 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran actualizados los manuales con la última versión. No existe un procedimiento documentado para el tratamiento de rezagos.

FUENTE: INVESTIGACIÓN

ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

2.4.5. Generación de copias documentales³⁰**2.4.5.1. Descripción del proceso**

En las agencias del Banco los clientes realizan transacciones de depósitos, retiros o pagos, de los cuales se van generando documentos que se constituyen en los respaldos transaccionales. Debido a la normativa actual en el reglamento a la ley de instituciones financieras se manifiesta que es requerido mantener los

³⁰ Anexo 2.5

documentos de las transacciones por seis años posteriores a la generación de la transacción.³¹ Esto se describe en el Art. 80 Título VIII Capítulo I de la Contabilidad, Información y publicidad de la Ley general de instituciones financieras, que dice textualmente:

Art. 80.- Las instituciones financieras mantendrán sus archivos contables, incluyendo los respaldos respectivos por un período no menor de seis años contados a partir de la fecha del cierre del ejercicio. Al efecto podrán utilizar los medios de conservación y archivo que estén autorizadas por la Superintendencia de Banco de acuerdo a las disposiciones generales que imparta con este objeto.

Esto obliga a las entidades financieras a buscar una metodología de custodia para cumplimiento de esta obligación, atender a los clientes que solicitan las copias de dichos documentos y a los organismos de control o gubernamentales que requieren esta información.

Para ello, las diferentes áreas del Banco reciben los documentos y gestionan los requerimientos del cliente, lo generado se digitaliza o microfilma (de acuerdo al canal de recepción), y es recibido por el área de Distribución así:

- registrados y archivados en el área, rollos de microfilm; o,
- registradas y enviadas al archivo pasivo en el caso de las papeletas físicas.

³¹SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. (2008). **Ley de instituciones financieras Art. 80 Título VIII Capítulo I.**

Paralelamente los clientes u organismos de control están generando requerimientos para la entrega de los documentos. Las políticas internas para la aplicación de la normativa implican que el Banco otorga copias certificadas en atención a los pedidos recibidos.

El Banco debe responder en los tiempos requeridos y establecidos en políticas de acuerdo a la complejidad de la búsqueda y la disponibilidad de los mismos. Para ello se determinan en primera instancia los tiempos para la atención de los requerimientos, haciendo varios análisis, que delimitan las acciones que deben tomarse y que son:

- La imagen se encuentra en rollos de microfilm?
- La imagen se encuentra en el sistema?
- Se deben revisar los físicos?

En caso de no existir o poder dar respuesta a estos, el Banco solicita movimientos en la base de datos y en última instancia se puede otorgar la certificación de la transacción requerida.

En el caso de obtener el documento se certifica y despacha al solicitante, documentación que es entregada mediante el balcón de servicios y atención al cliente. Si dicha entrega es aceptada por el cliente se termina el requerimiento. De todos los requerimientos generados el supervisor del área realiza un permanente control para

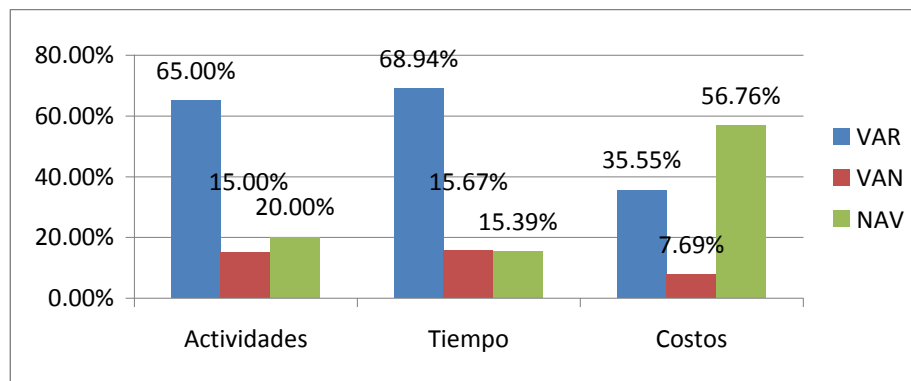
poder determinar pendientes y carga de costos por la generación de las copias documentales, al cargar el costo se cierra el requerimiento.

2.4.5.2. Análisis de valor

En este proceso, como puede observarse las actividades que no agregan valor, constituyen un 56.76% del costo mensual, lo que se debe principalmente a la ineficiencia de la forma de captura de las imágenes requeridas, mientras que el resto del costo se concentra en las actividades que general valor agregado real al producto.

Ilustración 2.10**ANALISIS DE VALOR, COSTOS Y TIEMPOS PARA EL PROCESO DE GENERACION DE COPIAS DOCUMENTALES**

Tipo ▼	Actividades	Tiempo	Costos
VAR	13.00	650.73	\$ 2,204.16
VAN	3.00	147.91	\$ 476.50
NAV	4.00	145.31	\$ 3,518.83
Total general	20.00	943.94	6,199.49



VAR	Valor agregado real
VAN	Valor agregado al negocio
NAV	No agregan valor

FUENTE: Investigación y registros del Banco

ELABORACION: Glenda Vizcaíno

2.4.5.3. Análisis de Fortalezas y Debilidades

Cuadro 2.5.**PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)**

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Constituye un servicio que es consecuencia de la aplicación de una ley que permite atender los requerimientos de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Debido a las diferentes tecnologías de almacenamiento de información se han creado varios repositorios que requieren búsquedas manuales de las imágenes, en equipos de antigua tecnología. La búsqueda en documentos digitalizados y almacenados en base de datos, debido a la limitación de espacio en disco, genera tiempos adicionales de respuesta y su correspondiente riesgo de no atención, especialmente a entidades de control. Para la búsqueda de cierto tipo de requerimientos se solicitan varias aprobaciones a diferente nivel, lo que hace que el proceso se vuelva burocrático.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Las personas que realizan el proceso se encuentran debidamente capacitadas para la atención de estos requerimientos. La remuneración es competitiva dentro del mercado financiero ecuatoriano. Las competencias del puesto se encuentran delimitadas y aplicadas en el caso de una contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario capacitar al personal que realiza este proceso para comprender la importancia de la atención de estos requerimientos. La carga laboral recae sobre una sola persona, lo que hace vulnerable al proceso con brechas de seguridad ya que no existe segregación de funciones control al mismo.

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La ventilación e iluminación de los puestos de trabajo es adecuada.	Es necesario adecuar el espacio físico para el proceso, se requiere nuevo mobiliario.

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La asignación de computadores es la adecuada (uno por persona)	Las máquinas que se utilizan para la visualización de copias en microfilmes necesitan mantenimiento periódico, mientras se realiza la digitalización de la información.

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El banco cuenta con todas las licencias requerida para la operación de los programas instalados para el desarrollo del proceso.	<p>Es un proceso manejado manualmente que no permite la obtención en línea de información.</p> <p>Es necesario hacer más eficiente y seguro el manejo de información del cliente a través de documentos digitalizados.</p> <p>Los reportes para seguimiento deben ser generados automáticamente, evitando toda manipulación manual accidental que pudiera darse.</p>

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los materiales de oficina llegan de acuerdo a calendario sin inconveniente	No aplica

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La normativa del proceso están normadas en procedimiento y manual de políticas del área.	<p>Los tiempos de atención por tipo de pedido no se encuentran publicados en manuales de procedimientos ni políticas.</p> <p>Los procedimientos de búsqueda que requieren mayor atención no están en conocimiento de todos los usuarios.</p>

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
No aplica	No existe un análisis de indicadores que se realice actualmente.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existen manuales de procedimiento en relación a la generación y entrega de tarjetas.	No se encuentran actualizados los manuales con la última versión. No existe un procedimiento documentado para el tratamiento de demoras.

FUENTE: INVESTIGACIÓN

ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

2.4.6. Distribución y entrega de tarjetas ³²

2.4.6.1. Descripción del proceso

Una vez que los departamentos encargados de la generación de material publicitario, suministros y/o generación de trámites para la aprobación de tarjetas ha realizado sus procedimientos previos, en el área estudiada se reciben y procesan para entregar los plásticos a los clientes a través de los canales establecidos, sean éstos: oficinas / ejecutivos o courier.

Todos los plásticos son recibidos en el sistema uno a uno con el fin de garantizar la recepción, posterior a lo cual se realizan a través de cruces de bases en Excel, una serie de verificaciones para determinar si el cliente es VIP o si es necesario enviar junto al plástico algún material promocional específico al tipo de tarjeta entregada y determinado esto se procede a despachar las bases y los plásticos a los ejecutivos y/o courier u oficinas respectivas.

³² Anexo 2.6

Si la entrega se realiza al courier el proceso de intercalado y ensobrado lo realiza el proveedor, caso contrario el ejecutivo al que se envió la tarjeta; en cualquier caso, el operador en Distribución realiza el seguimiento para determinar si las tarjetas son entregadas y/o rezagadas.

En el caso de ser entregadas, se receptan y revisan los contratos para verificar que el ingreso de datos haya sido correcto y garantizar que el Banco cuente con los documentos de respaldo en caso de algún problema con el cliente. Posteriormente se procede a verificar las firmas de los comprobantes de entrega versus la información que consta en el sistema después de lo cual se activa el plástico en dos sistemas diferentes, uno para control y otro operativo que da lugar a que el cliente pueda consumir.

En caso de existir rezagos, se realizan notificaciones a los clientes, así como a las áreas comerciales y de servicio al cliente para estar en capacidad de responder a los clientes en el caso de recibir requerimientos y/o reclamos, todo eso mediante generación de archivos Excel.

En caso de recibirse reclamos, se registran, analizan y para su respuesta se verifica el estatus de entrega o rezago y en caso de ser necesario se realiza la re-distribución al courier para su entrega.

2.4.6.2. Análisis de valor

El proceso de distribución y entrega de tarjetas es un tema sumamente delicado que requiere de seguimiento a cada uno de los

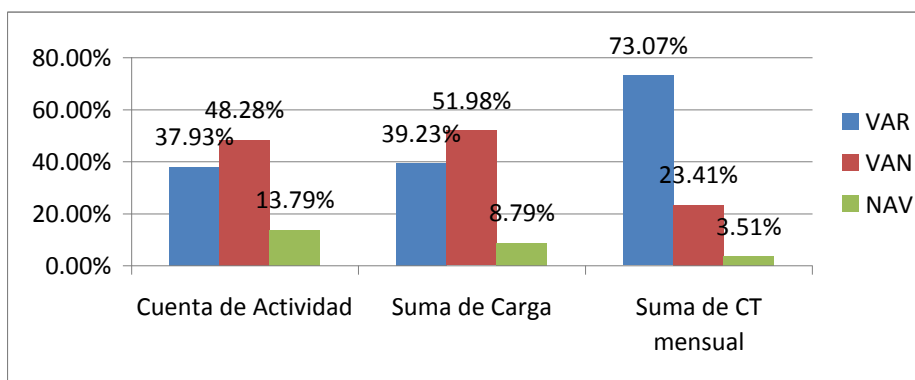
canales de entrega y/o activación, en el siguiente gráfico, se puede observar que las actividades que agregan valor al negocio se encuentra porcentualmente iguales casi al 60% tanto para la carga como para el costo de las mismas. De igual manera las actividades de valor real se mantienen equiparadas cercanas al 21%.

Es importante destacar que es un procedimiento complejo que requiere procesos manuales en su control, por lo que las actividades que no generan valor son necesarias en toda la cadena de transformación con casi un 20% de participación.

Ilustración 2.11

ANALISIS DE VALOR, COSTOS Y TIEMPOS PARA EL PROCESO DE DISTRIBUCION Y ENTREGA DE TARJETAS

Tipo ▼	Cuenta de Actividad	Suma de Carga	Suma de CT mensual
VAR	11.00	548.04	8,160.24
VAN	14.00	726.13	2,614.33
NAV	4.00	122.82	392.46
Total general	29.00	1,396.99	11,167.04



VAR	Valor agregado real
VAN	Valor agregado al negocio
NAV	No agregan valor

FUENTE: Investigación y registros del Banco
ELABORACION: Glenda Vizcaíno

2.4.6.3. Análisis de debilidades y fortalezas

Cuadro 2.6.**PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)**

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> El proceso de distribución y entrega de tarjetas constituye un importante aliado a la gestión comercial, y de su gestión depende en gran medida la percepción de valor del cliente sobre los procesos de servicio del banco. 	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos manuales de clasificación realizados en el banco., no agregan valor al proceso.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> El personal se encuentra adecuadamente capacitado en el manejo del proceso. El personal cuenta con las competencias levantadas para la posición. La remuneración es competitiva para esta posición dentro del mercado ecuatoriano. 	<ul style="list-style-type: none"> La carga del trabajo se concentra en una persona y se comparten en función del volumen, de acuerdo a la estacionalidad. El personal está desmotivado debido al manejo de la carga y a la falta de oportunidades de crecimiento siendo un proceso de alta sensibilidad. Se requiere incrementar el personal asignado para este proceso, debido al volumen de transacciones que se realiza.

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> La ventilación e iluminación de los puestos de trabajo es adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario adecuar el espacio físico para el proceso, se requiere nuevo mobiliario.

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> La asignación de computadores es la adecuada (uno por persona) 	<ul style="list-style-type: none"> Se requieren equipos de oficina que permitan el almacenaje correcto y seguro de los plásticos embozados que no son entregados a los clientes.

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> El banco cuenta con todas las licencias requerida para la operación de los programas instalados para el desarrollo del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Es un proceso manejado manualmente que no permite la obtención en línea de información. Es necesario hacer más eficiente y seguro el manejo de información del cliente a través de procesos automáticos de intercambio con los proveedores. Los reportes para seguimiento deben ser generados automáticamente, evitando toda manipulación manual accidental que pudiera darse.

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Los materiales de oficina llegan de acuerdo a calendario sin inconveniente. Los materiales publicitarios y otros se encuentran coordinados para su recepción periódica. 	<ul style="list-style-type: none"> Los materiales publicitarios no tienen un control adecuado de inventarios, lo que puede provocar un desabastecimiento.

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> El banco a nivel de información y generación de plásticos que cumple la operadora cumple con la normativa internacional aprobada por cada franquicia lo que le permite seguir operando. 	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario reforzar cumplimiento de políticas de seguridad a nivel de envío de información a proveedores. (proceso automático).

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> En los contratos se encuentran estipulados los tiempos para entrega de acuerdo a las plazas y tipo de tarjetas. 	<ul style="list-style-type: none"> No existe un análisis de indicadores que se realice actualmente.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none">• Existen manuales de procedimiento en relación a la generación y entrega de tarjetas.	<ul style="list-style-type: none">• No se encuentran actualizados los manuales con la última versión.• No existe un procedimiento documentado para el tratamiento de rezagos.

FUENTE: INVESTIGACIÓN

ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

3. MODELO PROPUESTO

3.1.DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA POR PROCESOS PARA LA UNIDAD DE APOYO OPERATIVO

Es muy común escuchar o leer sobre la importancia del enfoque basado en procesos para mejorar la competitividad de las empresas, sin dejar de lado la importancia que ha tenido la estructura funcional en el desarrollo de las empresas, pero también teniendo claridad en la visión de la empresa como un sistema organizacional cuyos procesos interactúan entre sí en la búsqueda de los objetivos organizacionales y de la satisfacción al cliente.

La idea fundamental es que los diferentes enfoques, estructuras y sistemas son complementarios, pero la visión sistémica es más holística y se puede decir que incluye a todos los enfoques y estructuras.

En algunas organizaciones, como en el caso del Banco y específicamente del área operativa objeto de este estudio, la estructura por funciones se relaciona fundamentalmente con las tareas que realiza cada área de la organización en forma completamente independiente y sin casi ninguna conexión, de manera que se puede apreciar que los esfuerzos por hacer las cosas de la mejor manera posible por los funcionarios del área, no siempre logra la eficiencia requerida por la organización.

Una de las opciones para la mejora es precisamente el enfoque basado en procesos que busca ante todo definir la necesidad del cliente y sus requisitos, para luego definir los mejores procesos para llevar a cabo el servicio que se ofrece, logrando así la eficacia y eficiencia del proceso que se traduce en efectividad hacia el cliente.

En este punto se hace necesario conceptualizar estos principios, según el diccionario de la real academia de la lengua española³³, en su versión en Internet se definen:

EFICACIA:

(Del lat. *efficacia*).

1. f. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

EFICIENCIA:

(Del lat. *efficientia*).

1. f. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

El término efectividad según el diccionario, dice:

Efectividad: f. cualidad de ser efectivo

Efectivo,va: (Del lat. *Effectus*). Adj. Real y verdadero, en oposición a lo quimérico o dudoso.

³³ DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA,. http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura. **Efectividad, Eficiencia.**

Contextualizando estos conceptos a la administración de operaciones, es importante notar que el planteamiento de una estructura por procesos busca la efectividad y la eficiencia en cada actividad que genera finalmente un servicio o producto al cliente.

Siendo que los productos que se manejan en el área son de gran importancia para el cliente y dan al mismo una percepción sobre el servicio otorgado por todas las instancias de la institución, puede llegar a ser una razón para permanecer o no como cliente, es un reto para el área lograr que esa percepción sea mejor comparativamente a la que el cliente tenga de la competencia.

Remitiéndonos a la norma ISO 9000: 2005 Apartado 3.4.1. la cual define al proceso como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”³⁴

Será justamente éste el principio a aplicar para el levantamiento de la estructura de procesos para esta propuesta, de manera que se logre:

- Orientación hacia el cliente
- Relacionar la operación a la estrategia global del Banco
- Reemplazar las jefaturas por líderes
- Contar con un enfoque operacional holístico
- Cambiar el concepto de responsabilidad por el de calidad
- Empoderar al personal

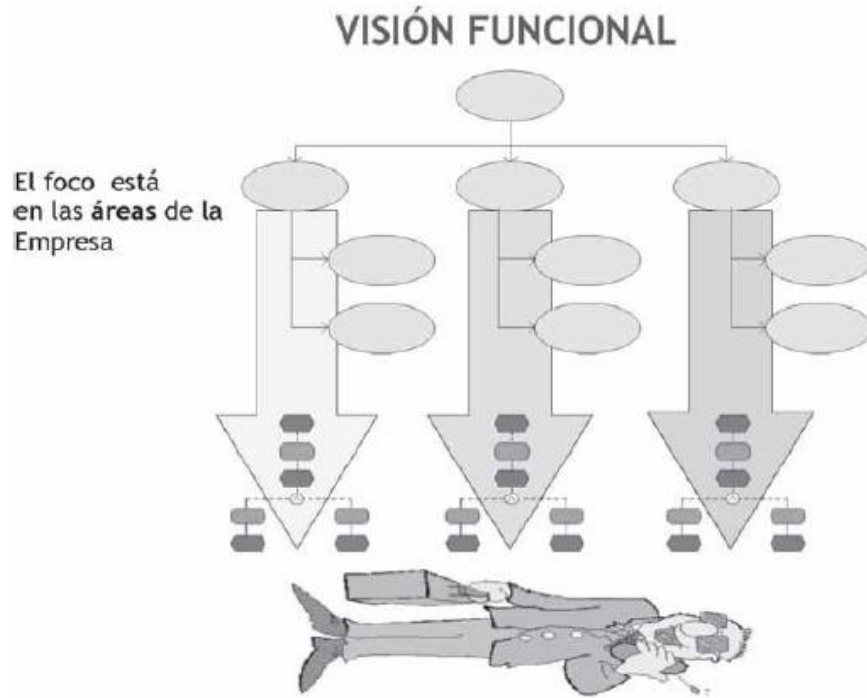
³⁴ ICONTEC, ISO 9000:2005 (2005). *Sistema de Gestión de calidad, fundamentos y Vocabulario*, p. 32.

- Trabajar con estadísticas e información que permita conocer lo que se quiere mejorar.
- Enfatizar en un enfoque preventivo
- Establecer un ambiente de mejoramiento continuo

En un par de gráficos a continuación se podrá verificar de mejor manera las diferencias sustanciales entre la visión funcional y de procesos.

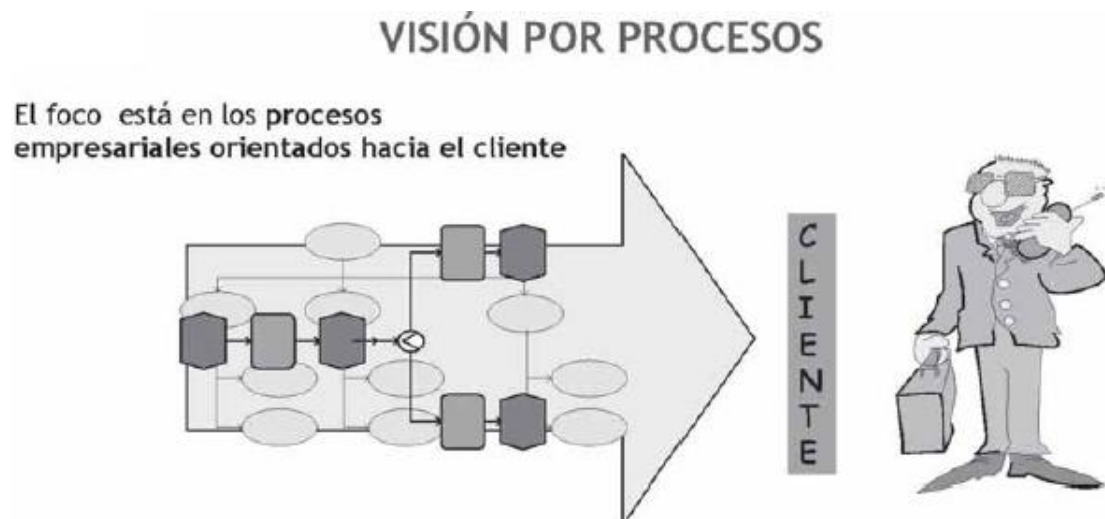
Ilustración 3.1

ILUSTRACION COMPARATIVA ENTRE LAS VISIONES FUNCIONAL Y DE PROCESOS



FUENTE: Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 14 No. 15, 2006, página 38

ELABORACION: Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 14 No. 15, 2006, página 38



FUENTE: Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 14 No. 15, 2006, página 38

ELABORACION: Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 14 No. 15, 2006, página 38

A continuación se presenta un cuadro que permite observar las diferentes maneras de enfrentar los problemas del día a día en la ejecución de la operación, cuando la organización se compara desde el punto de vista funcional versus el enfoque basado en procesos.³⁵

Cuadro 3.1

CUADRO COMPARATIVO ENTRE LAS VISIONES FUNCIONAL Y DE PROCESOS

CENTRADO EN FUNCIONES	CENTRADO EN EL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados son el problema • Empleados • Hacer mi trabajo • Comprender mi trabajo • Evaluar los individuos • Cambiar a la persona • Siempre se puede encontrar un mejor empleado • Motivar a las personas • Controlar a los empleados • No confiar en nadie • ¿Quién cometió el error? • Corregir errores • Orientados al servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso es el problema • Personas • Ayudar a que se cumplan objetivos • Saber qué lugar ocupa trabajo dentro del proceso • Evaluar el proceso • Cambiar el proceso • Siempre se puede mejorar el proceso • Eliminar barreras • Desarrollo de las personas • Todos estamos en esto conjuntamente • ¿Qué permitió que el error se cometiera? • Reducir la variación • Orientado al cliente

FUENTE: SESCOAM, SERVICIO DE CALIDAD DE LA ATENCION SANITARIA (2002).
ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

³⁵ Cfr. SESCOAM. SERVICIO DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN SANITARIA. (2002).
[http://www.chospab.es/pv_obj_cache/pv_obj_id_2202B254CF5355336DFB006AFB578F4886450100/file/ame/Gestiondeprocesos.pdf]. **Gestión de Procesos.**

Si bien las respuestas a estas preguntas son diferentes dependiendo del enfoque, es importante anotar que las organizaciones han trabajado por muchas décadas basadas en la importancia funcional de la estructura y que la migración hacia una organización basada en procesos ha sido un camino recorrido con dificultad; sin embargo, las bondades de la administración de procesos que ya se han descrito a lo largo de este trabajo, hacen identificar claramente que para la unidad de apoyo con la cual se realiza este análisis, se puede encontrar una mejora significativa tanto en el uso de los recursos como en la organización del trabajo, mismo que le permita lograr los objetivos propuestos y el cumplimiento de estándares de calidad.

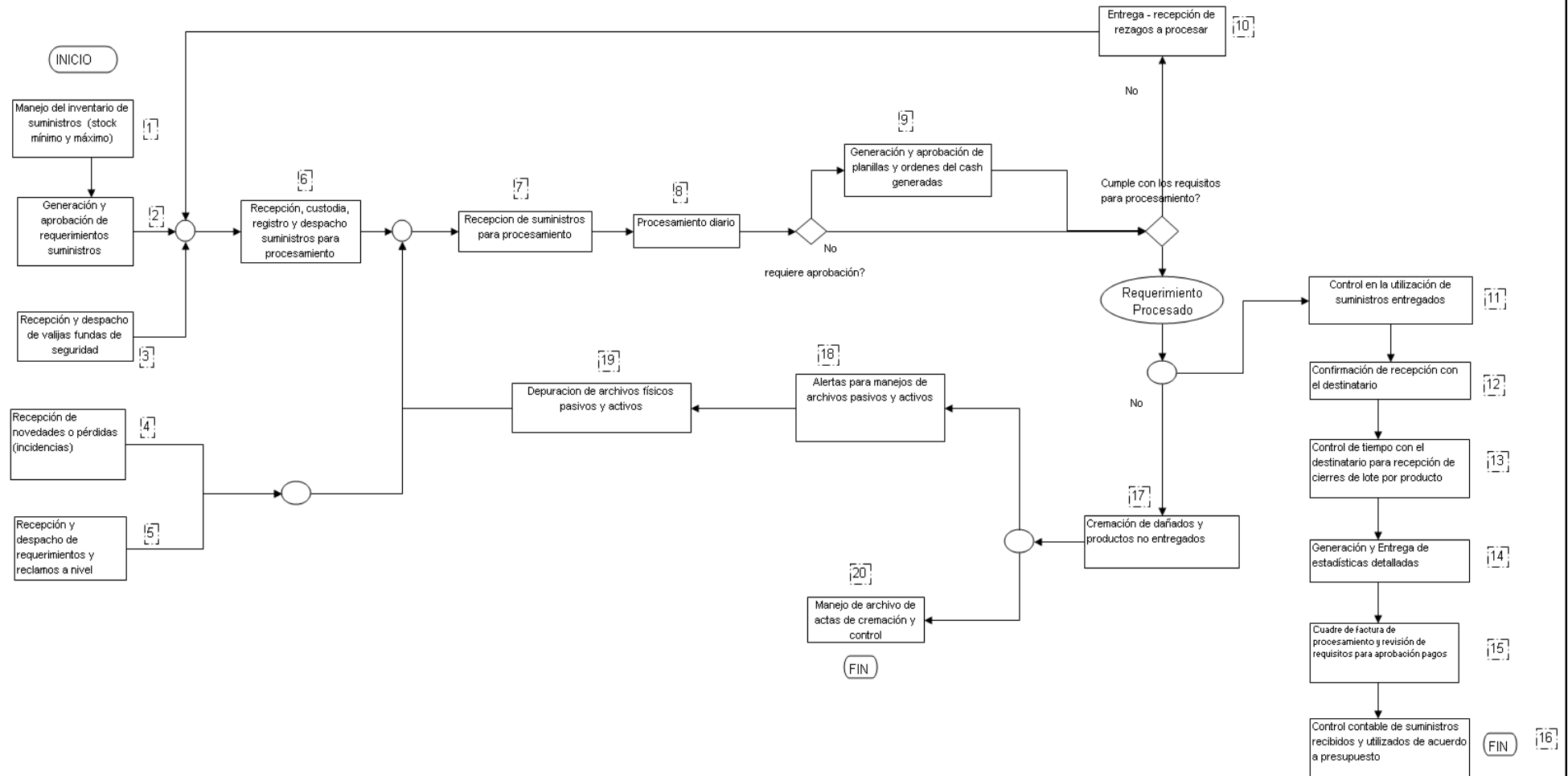
Por estas razones, tiene mucho sentido estructurar a la unidad objeto de estudio bajo la visión de procesos, desde su planteamiento estratégico hasta su organización operativa; de tal forma que se pueden crear esquemas de responsabilidad compartida para la entrega de un producto o servicio final al cliente, incluyendo indicadores estratégicos, tácticos y operacionales “horizontales”.

La administración por procesos permite entonces visualizar a la unidad como un sistema diseñado para satisfacer las necesidades de sus clientes, asegurando el éxito y continuidad de los programas de Calidad y Mejora en una empresa de servicios financieros.

A continuación se ofrece una visión general organizada en un flujograma a nivel macro de los procesos que llevaría el área objetivo de estudio.

ILUSTRACION 3.2

FLUJOGRAMA DE LA OPERACIÓN - DEPARTAMENTO DISTRIBUCION



FUENTE: Investigación y registros del Banco

ELABORACION: Glenda Vizcaíno

3.2.DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional puede ser definida³⁶ como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

La estructura de una organización debe facilitar el logro de los objetivos. Como los objetivos reciben la influencia de la estructura de la organización, es lógico que la estrategia y la estructura deben estar estrechamente vinculadas. Si los gerentes cambian significativamente la estrategia de la organización, deben modificar la estructura para adaptarse y apoyar el cambio.³⁷

De ahí que tenemos varias formas de “ajustes” que se puede establecer para focalizar esta visión de estrategia.

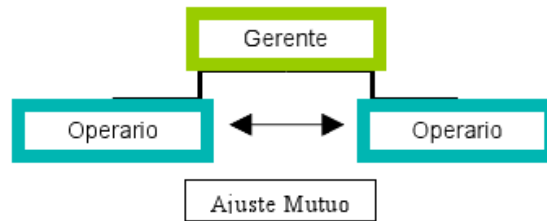
- **Ajuste Mutuo:** Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado en las organizaciones más simples (2 personas en una canoa) y en las organizaciones más complejas (equipo de trabajo interdisciplinario).

³⁶ Cfr. G. HUTT Y M. MARMIROLI. (2009). www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional, **Estructura Organizacional**. p. 1 - 2

³⁷ Cfr. S. ROBBINS & M. COULTER. (2005). *Administración*. México: Pearson Education, p. 238 - 244

Ilustración 3.3

AJUSTE MUTUO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



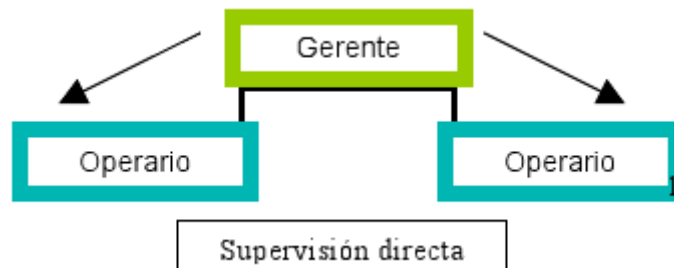
FUENTE: www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional, Estructura Organizacional

ELABORACION: Glenda Vizcaíno J.

- **Supervisión directa:** Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.

Ilustración 3.4

SUPERVISION DIRECTA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



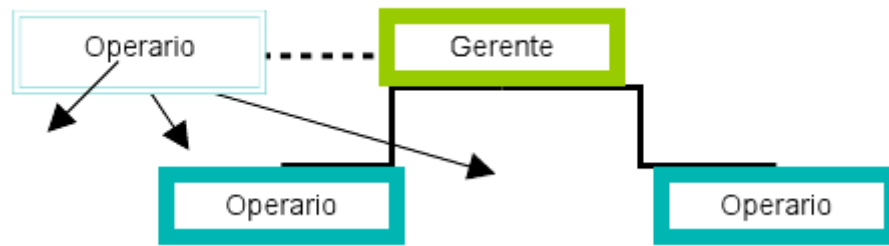
FUENTE: www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional, Estructura Organizacional

ELABORACION: Glenda Vizcaíno

- **Estandarizado:** La coordinación es lograda antes de comenzar el trabajo, principal diferencia con los otros mecanismos coordinadores.

Ilustración 3.5

ESTANDARIZACION EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



FUENTE: www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional, Estructura Organizacional

ELABORACION: Glenda Vizcaíno

- **Estandarización de procesos de trabajo:** Consiste en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades).
- **Estandarización de producción o de resultados:** Consiste en un conjunto de normas escritas que regulan el producto final de un trabajo o actividad.
- **Estandarización de destrezas o conocimientos:** Consiste en preestablecer los conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpora al puesto.

Con el fin de realizar los grupos de trabajo existen parámetros de diseño que son herramientas de las que dispone el administrador al momento de diseñar la estructura organizacional. Le permiten lograr la división del trabajo y la coordinación necesaria para el correcto funcionamiento de la organización. Son nueve (9) y se los clasifica según su finalidad en:

- Parámetro para el diseño de las posiciones individuales (puestos y cargos)
 - Especialización de tareas (facilita la división del trabajo)
 - Formalización del comportamiento (facilita la coordinación)
 - Capacitación y adoctrinamiento. (Estandarización de destrezas)
- Parámetro para el diseño de la superestructura (departamentalización)
- Parámetro para el diseño de los encadenamientos laterales (comunicación entre departamentos)
- Parámetro para el diseño del sistema de toma de decisiones.

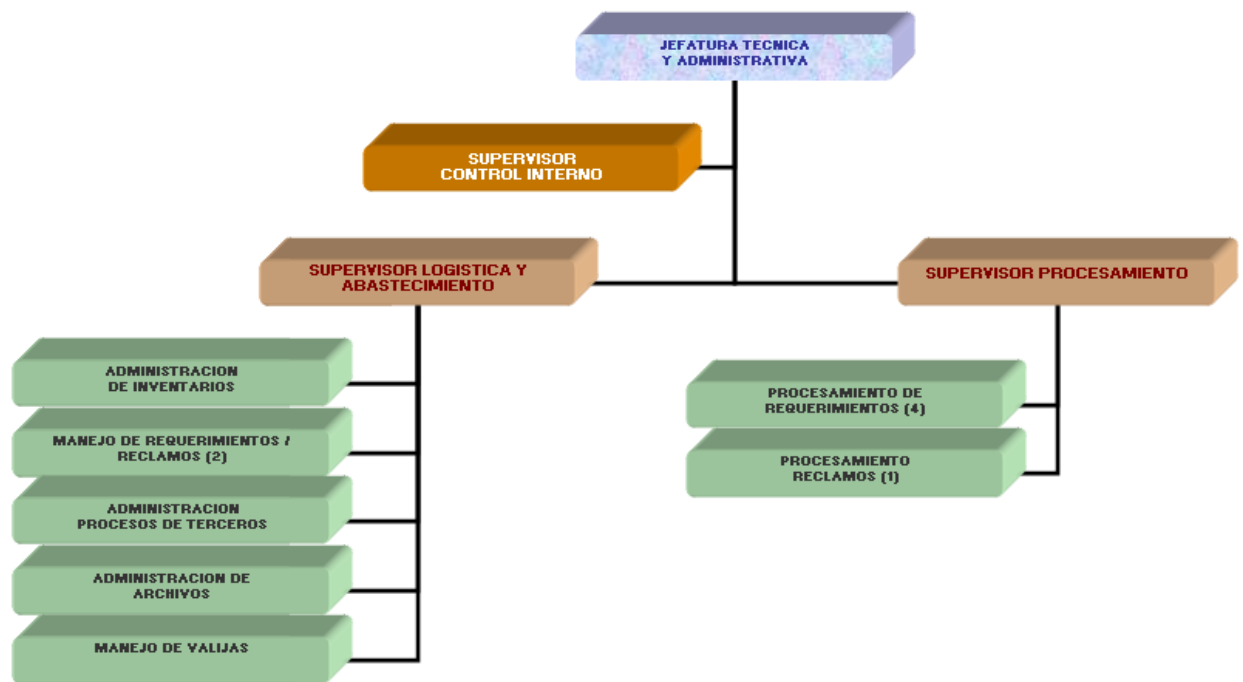
De su combinación surgen las diferentes configuraciones estructurales, en este caso de estudio se aplicará un diseño por procesos, el mismo que responde a reunir los cargos de acuerdo con la similitud de tareas que se desarrollan en los mismos y que tiene una íntima relación con los procedimientos que se llevan a cabo en el área.

A continuación se presenta la nueva Estructura Organizacional que se propone con el fin de lograr la segregación de funciones, tan importante en una institución financiera, así como enfocando las posiciones a los procesos que se realizan en el área, de manera que todos los asistentes en lugar de especializarse en el producto, se especialicen en la atención de las diferentes etapas del proceso aplicado a cada producto que maneja el área.

Se propone además la creación de Supervisores adicionales a la estructura actual, con lo que se logra una mejor y más ágil atención a los problemas del día a día, así como mejorar el ambiente laboral, pues se dará oportunidad de participar en las nuevas posiciones -en función de las competencias levantadas para cada una- a los actuales funcionarios del área.

ILUSTRACION 3.6

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA



FUENTE: Unidad de Apoyo Operativo
ELABORACION: Glenda Vizcaíno

3.3.LEVANTAMIENTO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Es un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que se realizan.

Un manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo qué hace (políticas), el área, departamento, dirección, gerencia u organización y cómo hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los diferentes procesos asociados a la calidad del producto, servicio ofrecido (este control incluye la determinación de las necesidades al cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el nivel del servicio post-venta).³⁸

De hecho, para la certificación de un proceso en una organización, la norma ISO³⁹ exige seis procedimientos obligatorios como son:

- Producto no conforme
- Auditoría Interna
- Acciones correctivas
- Acciones preventivas
- Control de documentos
- Control de registros

Complementando al manual de procedimientos, están las instrucciones de trabajo que detallan los procedimientos, ya que se utilizan para documentar procesos específicos.

A continuación se describen:

- a. Cambios procesos a los procesos levantados
- b. Análisis de valor agregado comparativo entre el proceso actual y la propuesta de mejora.

³⁸ M. ALVAREZ. (1996). Op. Cit., p. 24.

³⁹ ICONTEC, ISO 9000:2005 (2005). Op. Cit. p. 42.

3.3.1. Proceso de envío de pagos y documentos a establecimientos ⁴⁰

3.3.1.1. Cambios propuestos al proceso

Como puede apreciarse en el análisis comparativo del proceso estudiado, se ha tenido una importante reducción en costos, así como una disminución también en carga y número de actividades realizadas.

Este cambio se debe fundamentalmente a que el canal de distribución de los documentos ha dejado de ser mediante courier, sino que se ha optado por el envío a través de canales tecnológicos, mismos que deberían tener la misma validez legal y tributaria que tiene el documento generado e impreso en el Banco.

Se ha aplicado la distribución de puestos de acuerdo a la propuesta de estructura organizacional, de manera que las actividades son unas para el apoyo logístico y otras para el proceso, lo que si bien no ha reducido el impacto en costos en personal, ha logrado mejorar el balanceo de la carga entre varias personas, que es otro de los puntos levantados como posibilidad de mejora.

3.3.1.2. Análisis comparativo de valor agregado

Este proceso ha sido mejorado de tal manera se puede observar en las gráficas a continuación como se ha logrado reducir actividades al flujo general del proceso así como los costos asociados a las mismas.

⁴⁰ Anexo 3.1

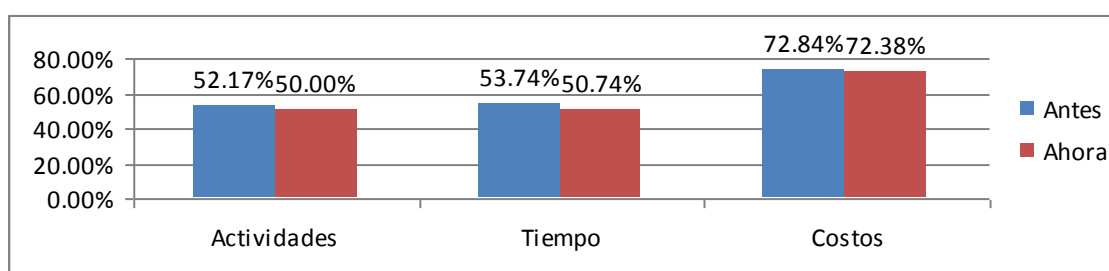
Es importante destacar la importancia de este proceso como un factor diferenciador de la competencia, lo que obliga a que sus actividades se centren en aquellas que tienen un valor real para el proceso, donde se están concentrando los costos del mismo.

Ilustración 3.7

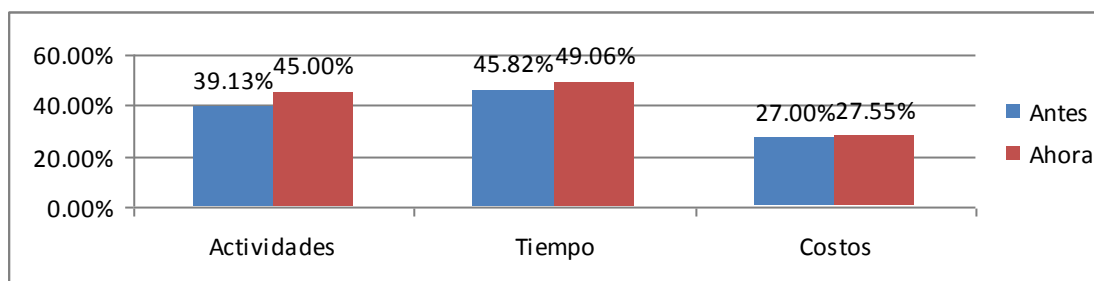
ANALISIS COMPARATIVO DE VOLUMEN, TIEMPO Y COSTOS POR TIPO DE ACTIVIDAD ANTES Y DESPUES DE LA MEJORA PROPUESTA PARA EL PROCESO DE ENVIO DE PAGOS Y DOCUMENTOS A ESTABLECIMIENTOS

VARIABLE / PROCESO	VAR		VAN		NAV	
	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA
Actividades	12.00	10.00	9.00	9.00	2.00	1.00
Tiempo	511.28	443.68	435.94	428.97	4.17	1.74
Costos	\$ 6,392.76	\$ 6,176.75	\$ 2,369.87	\$ 2,351.45	\$ 13.31	\$ 5.55

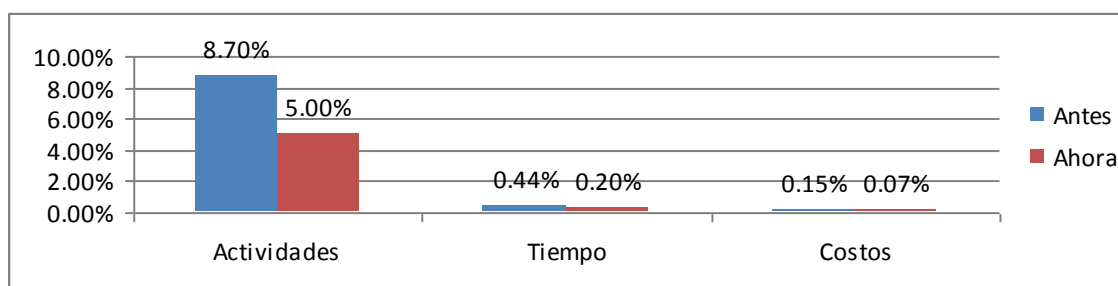
VALOR AGREGADO REAL



VALOR AGREGADO AL NEGOCIO



NO AGREGA VALOR



FUENTE: Información y datos del Banco

ELABORACION: Glenda Vizcaíno J.

3.3.2. Proceso de pago de servicios públicos y privados ⁴¹

3.3.2.1. Cambios propuestos al proceso

Al ser un proceso de realización exclusivamente manual, se propone la eliminación de las siguientes actividades:

- Revisión de firmas
- Autorización en el sistema
- Registro de autorizaciones recibidas en base
- Archivo de autorizaciones y respaldo de los carga
- Validación del archivo
- Carga en el cash y obtención de resultados
- Generación de archivo de respuestas
- Envío de autorizaciones de empresas privadas
- Codificación de autorizaciones recibidas
- Generación de archivo de carga en cash

Estas tareas básicamente deben ser reemplazadas por la estandarización del contrato firmado con todas las empresas que contratan el servicio de administración de sus cobros mediante débitos automáticos, ya que esto implica que el establecimiento de empresas privadas asume total responsabilidad sobre la recepción y firma de las autorizaciones de débito, así como frente a los reclamos por cobros indebidos.

⁴¹ Anexo 3.2

En cuanto a las empresas públicas, el cambio propone una adaptación del sistema cash para que la carga y generación de los archivos se realicen mediante lotes masivos automáticos generados en las empresas públicas, sea a través del sistema de cobro interbancario y/o sistema de pagos.

3.3.2.2. Análisis de valor comparativo

Se puede identificar realmente una mejora con la reducción del 4% de las tareas que no agregan valor, aunque se tuvo que mantener un remanente debido al concepto manual del proceso. De la misma manera las actividades que agregan valor al negocio tuvieron una disminución de un 5% aproximadamente.

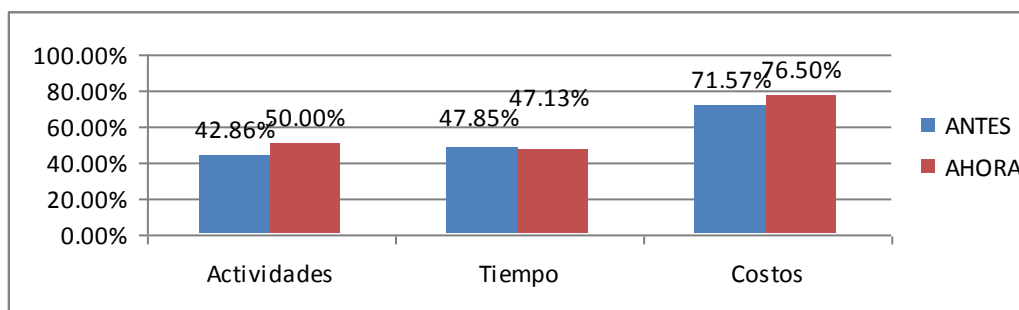
Estos porcentajes demuestran que los cambios realizados generan importantes mejoras en la gestión general del proceso, ya que permiten enfocarse en las actividades realmente importantes. También contribuyen a evidenciar que la gestión por procesos permite controlar de manera más adecuada las actividades que llevan a cabo un proceso.

Ilustración 3.8

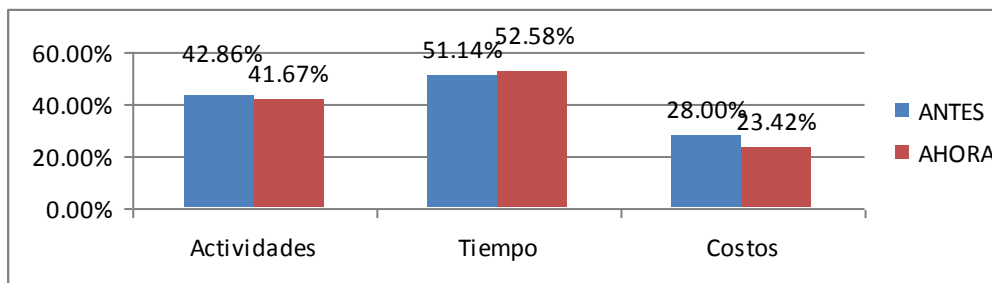
ANALISIS COMPARATIVO DE VOLUMEN, TIEMPO Y COSTOS POR TIPO DE ACTIVIDAD ANTES Y DESPUES DE LA MEJORA PROPUESTA PARA EL PROCESO DE PAGO DE SERVICIOS PUBLICOS Y PRIVADOS

VARIABLE / PROCESO	VAR		VAN		NAV	
	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA
Actividades	9.00	6.00	9.00	5.00	3.00	1.00
Tiempo	312.03	177.04	333.49	197.51	6.64	1.11
Costos	\$ 3,551.57	\$ 3,120.21	\$ 1,389.66	\$ 955.13	\$ 21.21	\$ 3.54

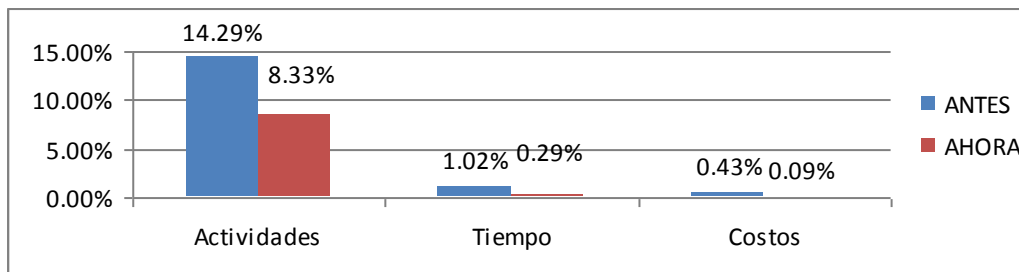
VALOR AGREGADO REAL



VALOR AGREGADO AL NEGOCIO



NO AGREGA VALOR



FUENTE: Información y datos del Banco

ELABORACION: Glenda Vizcaíno

3.3.3. Cambio en el proceso de distribución y entrega de cheques devueltos

42

3.3.3.1. Cambios propuestos al proceso

Para lograr una mejora en el proceso de entrega y distribución de cheques devueltos, se eliminaron las actividades para la identificación de los clientes VIP manualmente, mientras dicho proceso se automatiza para que el sistema identifique e imprima los documentos en el orden prioritario que el Banco estipule.

De igual manera, se elimina la generación manual del archivo de notificación a los clientes, ya que se realizará a través de un proceso automatizado desarrollado con el Banco y que se cargará al call center.

Con el fin de reducir el número de reclamos de entrega de estos documentos por retrasos, se crea un cambio de entrega de los clientes VIP a través del grupo de mensajería interna del Banco por lo que no se incurre en costos adicionales.

3.3.3.2. Análisis de valor comparativo

Es importante identificar que a pesar de la reducción de actividades que no generan valor, en este proceso específicamente no es posible reducir los costos sustancialmente ya que todas las actividades son requeridas

⁴² Anexo 3.3

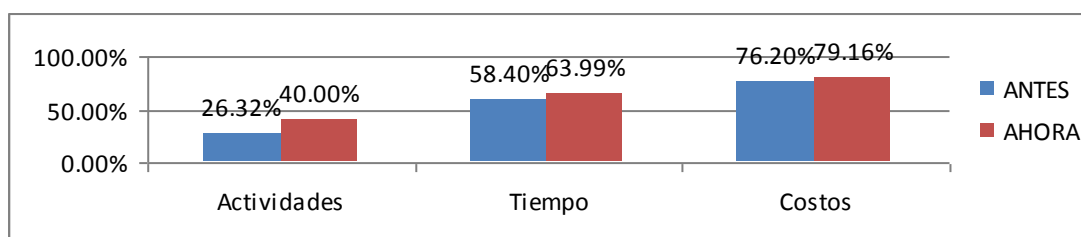
sean como valor al negocio o como valor y los costos asociados a ellas se mantienen en el volumen.

Ilustración 3.9

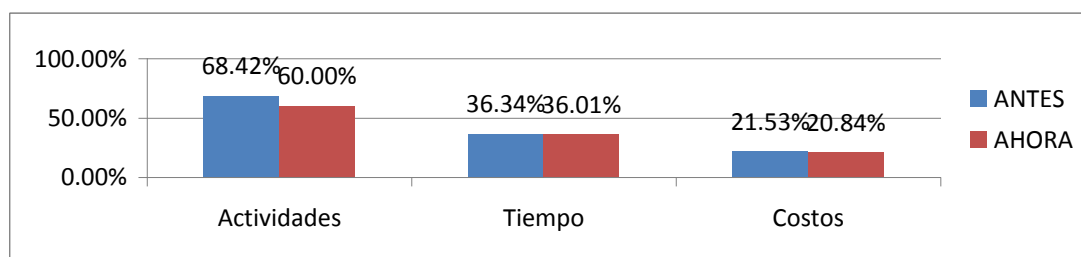
ANALISIS COMPARATIVO DE VOLUMEN, TIEMPO Y COSTOS POR TIPO DE ACTIVIDAD ANTES Y DESPUES DE LA MEJORA PROPUESTA PARA EL PROCESO DE DISTRIBUCION Y ENTREGA DE CHEQUES DEVUELTOS

VARIABLE / PROCESO	VAR		VAN		NAV	
	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA
Actividades	5.00	6.00	13.00	9.00	1.00	-
Tiempo	441.49	443.15	274.70	249.38	39.83	-
Costos	\$ 4,269.75	\$ 4,275.05	\$ 1,206.64	\$ 1,125.73	\$ 127.29	\$ -

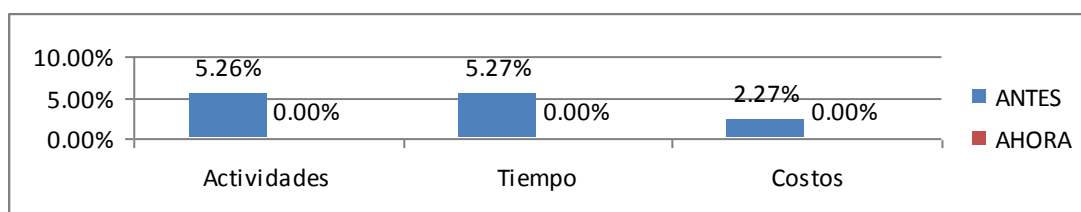
VALOR AGREGADO REAL



VALOR AGREGADO AL NEGOCIO



NO AGREGA VALOR



FUENTE: Información y datos del Banco
ELABORACION: Glenda Vizcaíno

3.3.4. Cambio en el proceso de distribución y entrega de estados de cuenta

43

3.3.4.1. Cambios propuestos al proceso

Los cambios que se proponen son, generación de un proceso automático que permita identificar a los clientes VIP y esa información se cargue en los archivos de intercambio que se manejan con el proveedor.

Se reasignaron las funciones según la nueva estructura a asistentes y no a ejecutivos, de manera que el proceso resulta menos costoso, y se asigne de acuerdo a los perfiles que se han establecido para la posición de impresión.

Se lograría una disminución de los reclamos por demora en entrega de estados de cuenta de casilleros, retenciones y VIP, en un 50% a través de la implementación de un cambio para impresión de estados de cuenta por prioridad de entrega. De esta manera el courier recibirá los estados de cuenta listos para despachar en el orden necesario para procesar inmediatamente la distribución de los mismos.

Se coordinará la entrega de materiales con la debida anticipación para lograr que no existan retrasos en la entrega de los estados de cuenta a causa de la falta la espera en recepción de publicidad a insertar, de esta

⁴³ Anexo 3.4

manera se garantiza que los procesos internos de courier, como son ensobrado e intercalación se realicen con el tiempo necesario para evitar retrasos frente al cliente.

3.3.4.2. Análisis de valor comparativo

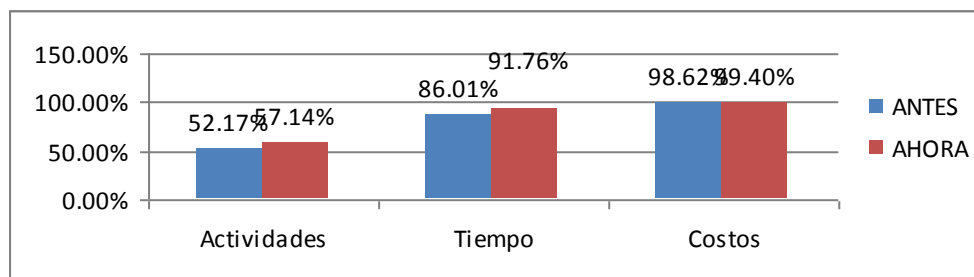
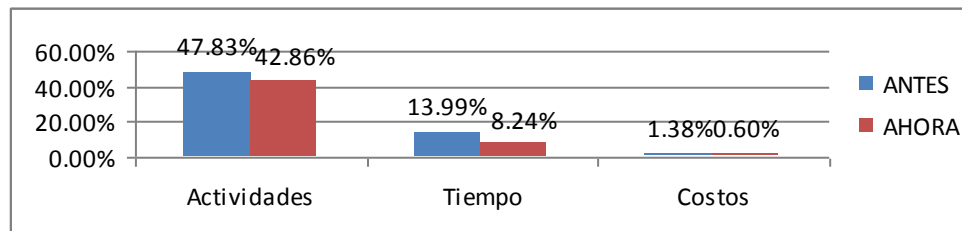
Las mejoras propuestas tienen bajo impacto general en los volúmenes, costos o tiempos, básicamente se enfocan en la mejora de la impresión. Esto se da por ser un proceso obligatorio que debe realizarse con las condiciones impuestas por los organismos de control.

En la práctica, los valores por costos se mantienen equivalentes; sin embargo, es importante lo que se logra en cuanto a la concentración de actividades que agregan valor real que constituyen más del 90% de todas las actividades del proceso.

Ilustración 3.10

**ANALISIS COMPARATIVO DE VOLUMEN, TIEMPO Y COSTOS POR
TIPO DE ACTIVIDAD ANTES Y DESPUES DE LA MEJORA
PROPUESTA PARA EL PROCESO DE DISTRIBUCION Y ENTREGA
DE ESTADOS DE CUENTA**

	VAR		VAN		NAV	
VARIABLE / PROCESO	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA
Actividades	12.00	12.00	11.00	9.00	-	-
Tiempo	651.67	651.67	105.99	58.51	-	-
Costos	\$ 31,430.40	\$ 31,339.37	\$ 441.30	\$ 187.99	\$ -	\$ -

VALOR AGREGADO REAL**VALOR AGREGADO AL NEGOCIO****NO AGREGA VALOR**

Este proceso no presenta actividades que no generen valor.

FUENTE: Información y datos del Banco

ELABORACION: Glenda Vizcaíno J.

3.3.5. Cambio en el proceso de generación de copias documentales ⁴⁴

3.3.5.1. Cambios propuestos al proceso

La propuesta de cambio para este proceso es que las entregas se puedan realizar mediante las herramientas tecnológicas que se tienen en la actualidad, de manera que las entregas presenciales no sean necesarias.

Asimismo se propone como necesario eliminar todo proceso relacionado con la microfilmación, cuyo costo asciende permanentemente debido a que se trata de una herramienta caduca a través de la digitalización de toda la información cargada en rollos en bases de datos o CD's que permitan la lectura de la información a través de tecnología OCR (lectura documental).

3.3.5.2. Análisis de valor comparativo

La propuesta concentra más del 97% en tiempo y costos frente a un 68% y 35% respectivamente en las actividades que generan valor real, esto es sumamente importante ya que implica que los objetivos fundamentales del proceso se cumplen, aunque sean efectivizados a través de una nueva metodología, corroborando que no siempre las prácticas tradicionales se deben mantener en función de otorgar un mejor servicio.

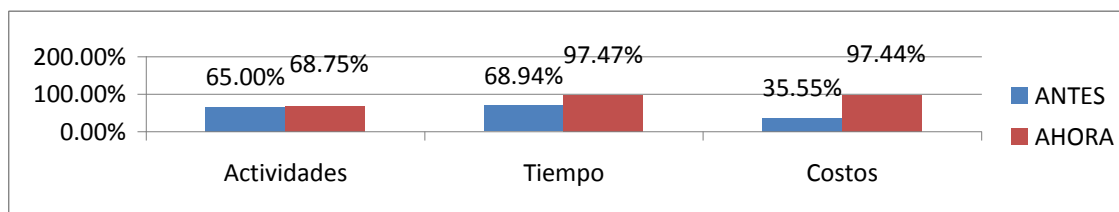
⁴⁴ Anexo 3.5

Ilustración 3.11

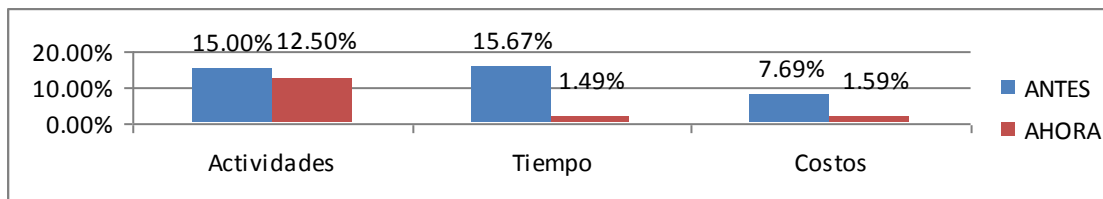
ANALISIS COMPARATIVO DE VOLUMEN, TIEMPO Y COSTOS POR TIPO DE ACTIVIDAD ANTES Y DESPUES DE LA MEJORA PROPUESTA PARA EL PROCESO DE GENERACION DE COPIAS DOCUMENTALES

VARIABLE / PROCESO	VAR		VAN		NAV	
	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA
Actividades	13.00	11.00	3.00	2.00	4.00	3.00
Tiempo	650.73	555.02	147.91	8.49	145.31	5.89
Costos	\$ 2,204.16	\$ 1,898.33	\$ 476.50	\$ 31.00	\$ 3,518.83	\$ 18.83

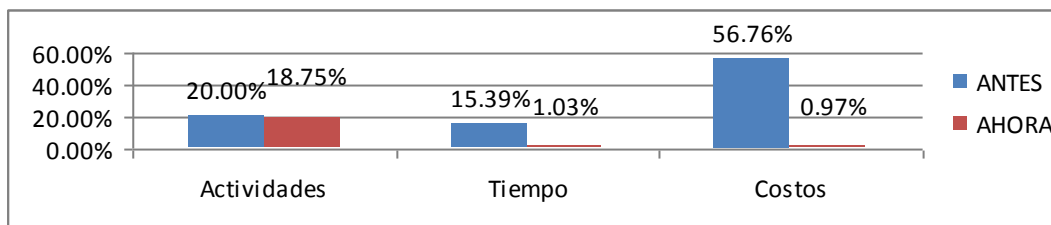
VALOR AGREGADO REAL



VALOR AGREGADO AL NEGOCIO



NO AGREGA VALOR



FUENTE: Información y datos del Banco

ELABORACION: Glenda Vizcaíno J.

3.3.6. Cambio en el proceso de distribución y entrega de tarjetas ⁴⁵

3.3.6.1. Cambios propuestos al proceso

Para la propuesta de mejora se debe realizar una identificación de clientes VIP de manera que no sea necesario realizar procesos como manuales para su identificación, así como la determinación de los insertos publicitarios que deben adjuntarse a la entrega del plástico.

Se propone que el intercambio de información con el proveedor de distribución debe realizarse a través de procesos automáticos en canales FTP seguros con encriptación de datos, para evitar despachos de bases sobre Excel y mediante correo electrónico, con el fin de precautelar la información de los clientes. En la medida que esto se realice, de la misma manera el courier debe responder con información de entregas vía electrónica, de manera que se prescinda de la verificación de firmas y esta activación se realice en un solo sistema con afectación al operativa de manera directa y el de control permita verificación de datos del cliente.

Esto nos permitirá realizar una importante disminución de reclamos al respecto de la demora en la entrega y activación del producto, si se considera que actualmente el 50% de los reclamos tienen esta razón, ese sería el porcentaje de la disminución en este tipo de solicitudes de clientes.

⁴⁵ Anexo 3.6

3.3.6.2. Análisis de valor comparativo

La variación comparativa determina que relativamente exista un aumento en los porcentajes de enfoque hacia actividades de valor real; esto es correcto, sin embargo, los costos se mantienen fijos debido a que los volúmenes se mantienen, reduciendo solamente el número de actividades con valor al negocio y que no agregan valor.

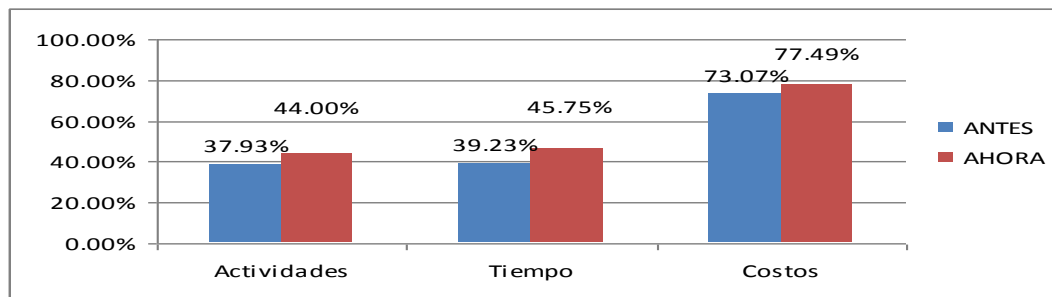
Las variaciones en costo no son tan significativas, mientras que en tiempos existe una reducción neta del 7%, colaborando con esto en la generación del producto siendo aún más eficiente.

Ilustración 3.12

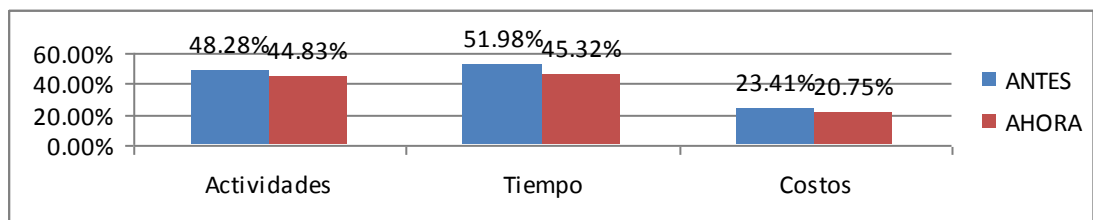
ANALISIS COMPARATIVO DE VOLUMEN, TIEMPO Y COSTOS POR TIPO DE ACTIVIDAD ANTES Y DESPUES DE LA MEJORA PROPUESTA PARA EL PROCESO DE DISTRIBUCION Y ENTREGA TARJETAS

VARIABLE / PROCESO	VAR		VAN		NAV	
	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA
Actividades	11.00	11.00	14.00	13.00	4.00	1.00
Tiempo	548.04	548.04	726.13	633.18	122.82	16.60
Costos	\$ 8,160.24	\$ 8,160.24	\$ 2,614.33	\$ 2,317.33	\$ 392.46	\$ 53.04

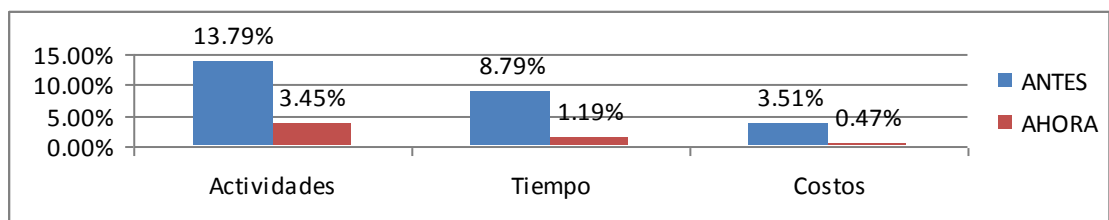
VALOR AGREGADO REAL



VALOR AGREGADO AL NEGOCIO



NO AGREGA VALOR



ELABORACION: Glenda Vizcaíno J.

FUENTE: Información y datos del Banco

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION

4.1.IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CLAVE RELACIONADAS CON LA ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE APOYO OPERATIVO.

Dentro del análisis de fortalezas y debilidades que se levantó para los procesos que realiza el área del Banco que se ha estudiado, se revisaron las siguientes áreas:

- **Personas:** Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.
- **Infraestructura:** Edificaciones, instalaciones, etc.
- **Equipos:** Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.
- **Software:** Licencias, desarrollo, reportes, etc.
- **Materiales:** Materia prima, suministros de oficina, etc.
- **Normativa:** Reglamentos, políticas, directrices, etc.
- **Medición:** Dispositivos de medición, indicadores, etc.
- **Documentación:** Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.

Todo lo que se ha podido obtener como información en este levantamiento deja entrever varios aspectos que pueden ser considerados como oportunidades de mejora. Para tal efecto, se ha realizado un diagrama causa – efecto más conocido como Ishikawa.

El diagrama Causa-Efecto es de por sí educativo, sirve para que la gente conozca con profundidad el proceso con que trabaja, visualizando con claridad las relaciones entre los Efectos y sus Causas. Sirve también para guiar las discusiones, al exponer con claridad los orígenes de un problema de calidad. Y permite encontrar más rápidamente las causas asignables cuando el proceso se aparta de su funcionamiento habitual.

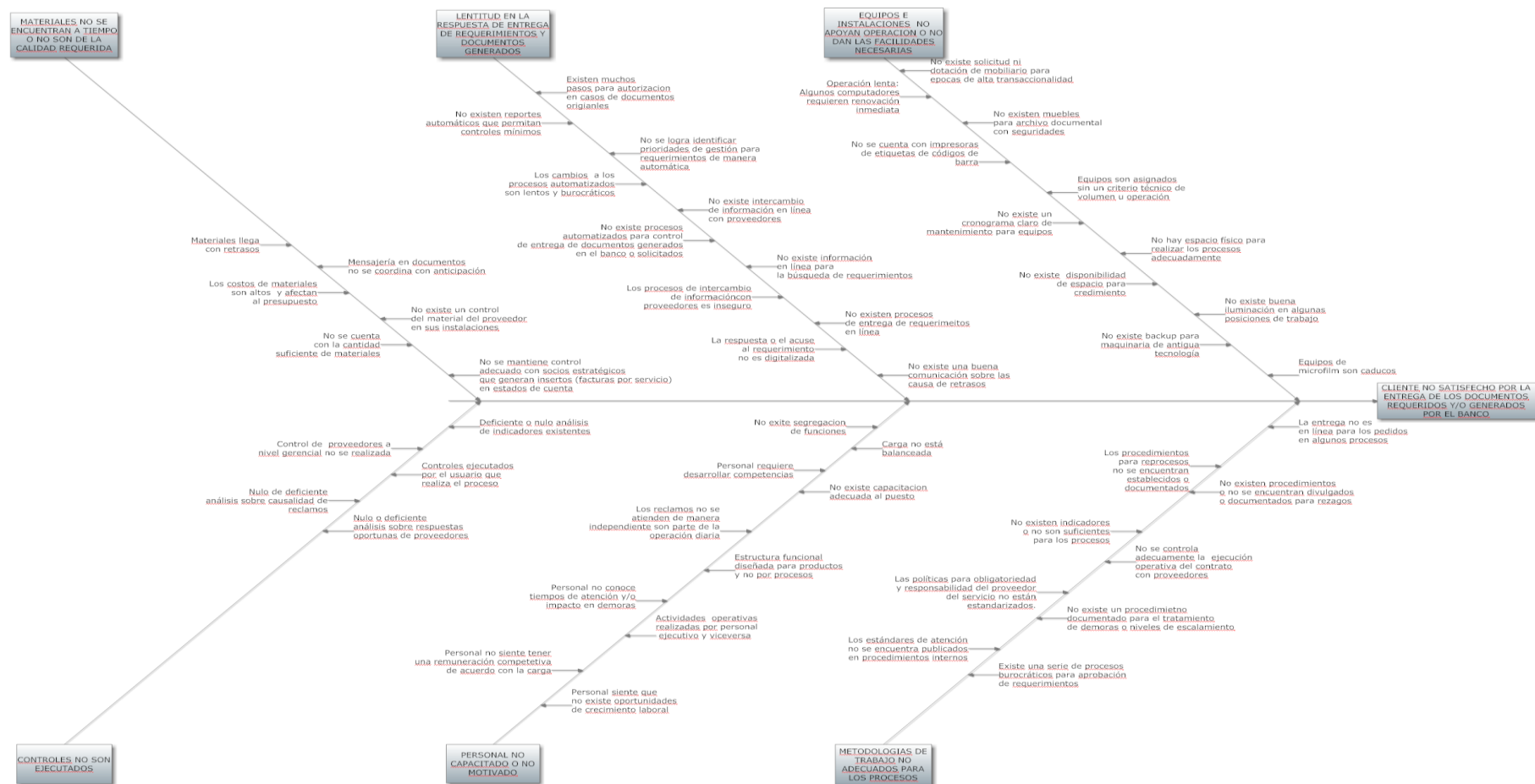
Con estos antecedentes se ha logrado determinar que todos los procesos del área de Distribución tienen relación con la percepción de calidad del cliente final del banco, sea éste un cuentahorrista o cuentacorrentista; todos y cada uno de los procesos analizados son valorados por el cliente y se convierten en una medida de su satisfacción. De ahí que el problema general estudiado para el diagrama y que representa el fin último de cada proceso es:

“Cliente no satisfecho con la entrega de documentos solicitados o generados por el banco.”

El desarrollo del diagrama causa – efecto dio lugar a la identificación de las áreas clave relacionadas.

A continuación se presenta el diagrama:

Ilustración 4.1. DIAGRAMA CAUSA EFECTO – PROCESOS DISTRIBUCION



ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

FUENTE: INVESTIGACION Y DATOS DEL BANCO

El análisis causa - efecto presenta las siguientes causas relacionadas con el problema principal analizado.

Cuadro 4.1.

RELACION CAUSA – EFECTO VS. AREA RELACIONADA

SEC ▼	CAUSA DE PRIMER NIVEL ▼	AREA CLAVE RELACIONADA ▼
1	Personal no capacitado o no motivado	Personas
2	Equipos e instalaciones no apoyan operación o no dan las facilidades necesarias.	Equipos e infraestructura
3	Lentitud en la respuesta de entrega de requerimientos y documentos generados	Software
4	Controles no son ejecutados	Medición
5	Materiales no se encuentran a tiempo o no son de la calidad requerida	Materiales
6	Metodologías de trabajo no adecuados para los procesos	Normativa, Documentación

FUENTE: INVESTIGACIÓN

ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

De las áreas clave identificadas en el análisis, se llevará a efecto el levantamiento de los planes de mejora a continuación.

4.2. LEVANTAMIENTO DE PLANES Y/O PROYECTOS DE MEJORA

Para la presentación de los planes de mejora para las siguientes áreas:

- Personas
- Equipos e infraestructura
- Software
- Medición
- Materiales

- Normativa y documentación

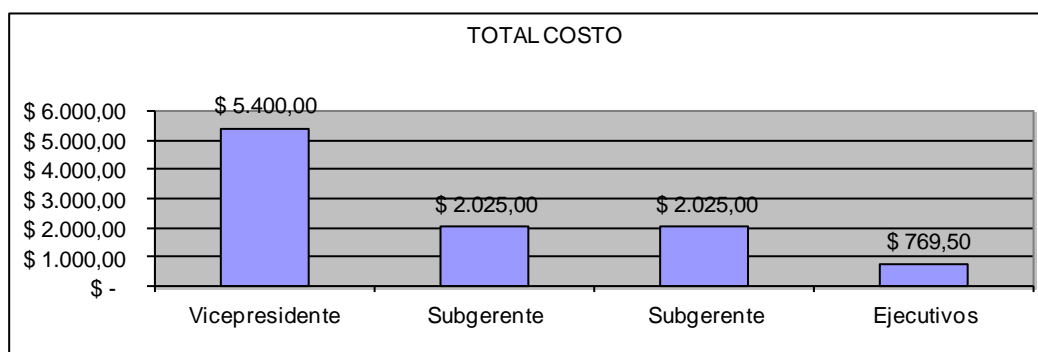
Se realizará una presentación de cada área analizada a través de los objetivos planteados, acciones a realizarse, responsables y costos de la implementación sugerida para la búsqueda de dichos planes.

Para llegar al costo se ha determinado dos tipos de análisis, uno el costo real y otro el costo marginal. En el costo real se han identificado los costos del personal involucrado y material utilizado, mientras que para el costo marginal, se ha incluido aquellos costos adicionales que no son parte actual de la operación y que constituyen un gasto real.

A continuación se ilustran los datos con los cuales se calcularon los valores para gasto real actual en cuanto a personal involucrado.

Ilustración 4.1.

Valores calculados de saldos por rango



FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

A continuación los planes correspondientes a cada área analizada.

4.2.1. Personas

Objetivo principal:

- Lograr la motivación y capacitación requerida para que el proceso pueda ser atendido por el personal de manera efectiva.

Cuadro 4.2.**COSTOS PARA PLAN DE MEJORA – AREA: PERSONAS**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACION	COSTO TOTAL ANUALIZADO	COSTO MARGINAL
Levantar, establecer, determinar y ejecutar en cada proceso las tareas clave que requieran segregación de funciones.	Subgerente Riesgos	0.50 meses	\$ 1,012.50	\$ 0.00
Proponer un sistema para balancear la carga de trabajo en el personal requerido para los procesos.	Subgerente Distribución	0.25 meses	\$ 506.25	\$ 0.00
Reducir el personal del área de acuerdo al levantamiento de mejora realizado	Vicepresidente Productos & procesos	0.30 meses	\$ -19,440.00	\$ -19,440.00
Levantar los temas requeridos de capacitación para cada posición del área, de manera que aporte al ejercicio de las actividades del proceso y al desarrollo personal para lograr las competencias de las posiciones.	Subgerente Recursos Humanos	1.00 meses	\$ 2,025.00	\$ 0.00
Establecer y reasignar posiciones de atención de reclamos diferenciados para clientes VIP y separarlos de la operación diaria para atención más ágil.	Subgerente Recursos Humanos / Distribución	0.13 meses	\$ 426.62	\$ 0.00
Socializar con el personal los tiempos de atención y el impacto que las demoras producen en el servicio al cliente.	Subgerente Distribución	0.15 meses	\$ 303.75	\$ 0.00
Asignar actividades operativas permanentes a los asistentes del área, dejando las posiciones de análisis para los ejecutivos.	Subgerente Distribución	0.02 meses	\$ -2,095.00	\$ -2,095.00
Ajustar la remuneración de algunas posiciones de acuerdo a la carga.	Vicepresidente Productos & procesos	0.02 meses	\$ 4,536.00	\$ 4,536.00
Aplicar la propuesta de estructura organizacional otorgando al personal la posibilidad de optar por la opción de la creación de los niveles ejecutivos propuestos.	Vicepresidente Productos & procesos / Operaciones	0.20 meses	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00

AREA: PERSONAS	VALOR REAL ANUALIZADO	VALOR MARGINAL ANUALIZADO
TOTAL BENEFICIO	11,644.88	-15,919.00

FUENTE: INVESTIGACIÓN

ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

Como puede observarse, el valor anualizado es menor, pues en el marginal que es el beneficio neto, no se toman en cuenta los valores que son parte de la nómina actual.

Existe un importante beneficio en este rubro, puesto que los costos fijos del personal que sale de la operación y aquellos que son reasignados a tareas operativas, permiten reducir el costo general del proceso.

4.2.2. Equipos e infraestructura

Objetivo principal:

- Lograr que los equipos e instalaciones apoyan adecuadamente a la operación y den las facilidades necesarias para su ejecución.

Cuadro 4.3.**COSTOS PLAN DE MEJORA – AREA: EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACION	COSTO TOTAL ANUALIZADO	COSTO MARGINAL
Establecer modelos y horarios de mantenimiento a equipos para evitar problemas de producción.	Subgerente Tecnología	0.25 meses	\$ 506.25	\$ 0.00
Análisis para la propuesta de migración paulatinamente a procesos de almacenamiento digital de las imágenes desde rollos de microfilm.	Gerente Tecnología	0.10 meses	\$ 405.00	\$ 0.00
Lograr el funcionamiento y mantenimiento de la máquina lectora de microfilms.	Subgerente Tecnología	0.05 meses	\$ 101.25	\$ 101.25
Mejorar la iluminación de las áreas de trabajo con problemas.	Ejecutivo Administrativo	0.01 meses	\$ 165.39	\$ 165.39
Redistribución de espacios y determinar áreas para crecimiento de la operación	Ejecutivo Administrativo	0.01 meses	\$ 1,507.70	\$ 1,507.70
Adquirir impresoras de código de barras para lograr seguimiento adecuado de documentos generados por el courier.	Ejecutivo Tecnología	0.01 meses	\$ 914.39	\$ 914.39
Ampliación de estaciones para ejecución de actividades de clasificación e intercalación.	Ejecutivo Administrativo	0.01 meses	\$ 757.70	\$ 757.70
Asignar equipos mediante la revisión de volúmenes y carga de cada proceso.	Ejecutivo Tecnología	0.01 meses	\$ 7.70	\$ 0.00
Contar con mobiliario adecuado y suficiente para la ejecución de tareas en épocas de alta transaccionalidad y para archivo del proceso.	Ejecutivo Administrativo		\$ 162.50	\$ 0.00
Renovar computadores de estaciones clave.	Subgerente Tecnología		\$ 3,000.00	\$ 3,000.00

AREA: EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA	COSTO TOTAL ANUALIZADO	COSTO MARGINAL
TOTAL COSTO	\$ 7,527.88	\$ 6,446.43

FUENTE: INVESTIGACIÓN

ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

4.2.3. Software

Objetivo Principal:

- Automatizar procesos que permitan reducir el tiempo de atención de los requerimientos y reclamos recibidos en el área operativa.

Cuadro 4.4.

COSTOS PLAN DE MEJORA – AREA: SOFTWARE

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACION	COSTO TOTAL ANUALIZADO	COSTO MARGINAL
Realizar el intercambio de información en línea y de manera segura con proveedores de distribución.	Subgerente Tecnología	0.30 meses	\$ 607.50	\$ 0.00
Automatizar los procesos de seguimiento y trazabilidad de documentos generados y/o solicitados en el banco.	Subgerente Tecnología	0.30 meses	\$ 607.50	\$ 0.00
Generar automáticamente reportes que permitan controlar a los proveedores del proceso de distribución así como tiempos de atención.	Subgerente Tecnología	0.30 meses	\$ 607.50	\$ 0.00
Automatizar el proceso de asignación de tiempos para la atención de requerimientos y/o reclamos recibidos.	Subgerente Tecnología	0.30 meses	\$ 607.50	\$ 0.00
Automatizar el proceso de entrega de documentos y generar en el mismo momento la guía de digitalización del acuse.	Subgerente Tecnología	0.30 meses	\$ 607.50	\$ 0.00
Lograr la entrega de documentos al cliente en línea a través de la página web o mediante correo electrónico.	Subgerente Tecnología	0.30 meses	\$ 607.50	\$ 0.00

AREA: SOFTWARE	COSTO TOTAL ANUALIZADO	COSTO MARGINAL
TOTAL COSTO	3,645.00	-

FUENTE: INVESTIGACIÓN

ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

Es importante anotar que los costos marginales no son representativos en esta área debido a que todos los desarrollos y automatización procesos

que deben realizarse, se realizarán por personal involucrado en el banco, sin necesidad de contratar personal temporal para dicho efecto, lo cual no encarece el proyecto.

4.2.4. Medición

Objetivo Principal:

- Ejecutar controles adecuados en las actividades de los procesos que deben ser medidos y analizados oportunamente.

Cuadro 4.5.

COSTOS PLAN DE MEJORA – AREA: MEDICION

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACION	COSTO TOTAL ANUALIZADO	COSTO MARGINAL
Establecer calendario de presentación de indicadores levantados en cada proceso para su control.	Subgerente Distribución	0.18 meses	\$ 364.50	\$ 0.00
Emitir informes periódicos y matrices de soluciones a los inconvenientes encontrados.	Ejecutivo Distribución	0.10 meses	\$ 1,846.80	\$ 0.00
Realizar reuniones de mejora con las áreas internas que proveen insumos o son clientes internos para coordinación de soluciones a inconvenientes presentados.	Ejecutivo Distribución	0.01 meses	\$ 92.34	\$ 0.00
Establecer presentación de controles periódicos por corte, a proveedores de servicio de distribución.	Ejecutivo Distribución	0.10 meses	\$ 1,846.80	\$ 0.00
Mantener reuniones de seguimiento con proveedores para ir realizando mejoras.	Ejecutivo Distribución	0.10 meses	\$ 1,846.80	\$ 0.00

AREA: MEDICION	COSTO TOTAL ANUALIZADO	COSTO MARGINAL
TOTAL COSTO	5,997.24	-

FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

Estas actividades no involucran recursos adicionales a los instalados en el banco, por lo cual no existe costo marginal.

4.2.5. Materiales

Objetivo Principal:

- Contar con material de manera oportuna y de la calidad esperada para la realización del proceso.

Cuadro 4.6

COSTOS PLAN DE MEJORA – AREA: MATERIALES

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACION	COSTO TOTAL ANUALIZADO	COSTO MARGINAL
Eliminación de materiales utilizados en el proceso liquidaciones y retenciones, que no son requeridos	Subgerente Mercadeo	0.00 meses	\$ -30,000.00	\$ -30,000.00
Acordar con los proveedores fechas mínimas y máximas de entrega de documentos para inserción en estados de cuenta a nivel nacional.	Ejecutivo Distribución	0.10 meses	\$ 153.90	\$ 0.00
Establecer acuerdos de servicio con mensajería interna a nivel nacional.	Subgerente Compras	0.25 meses	\$ 506.25	\$ 0.00
Coordinar con mercadeo el procedimiento para verificación de artes y materiales aprobados.	Subgerente Mercadeo / Distribución	0.25 meses	\$ 506.25	\$ 0.00
Determinar controles de ingreso de material al área de Distribución o al proveedor, para establecer idoneidad, aceptación o devolución de materiales.	Ejecutivo Distribución	0.10 meses	\$ 153.90	\$ 0.00

AREA: MATERIALES	BENEFICIO ANUALIZADO	BENEFICIO MARGINAL
TOTAL BENEFICIO	28,679.70	-30,000.00

FUENTE: INVESTIGACIÓN

ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

4.2.6. Normativa y documentación

Objetivo Principal:

- Aplicar metodologías de trabajo adecuadas y eficaces para lograr mejoras en los procesos realizados en el área.

Cuadro 4.7.

COSTOS PLAN DE MEJORA – AREA: NORMATIVA Y DOCUMENTACION

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACION	COSTO TOTAL ANUALIZADO	COSTO MARGINAL
Analizar las actividades y niveles de aprobación para determinación de aquellas que no agregan valor.	Subgerente Distribución	0.10 meses	\$ 202.50	\$ 0.00
Publicar las actualizaciones de procedimientos producto de la mejora; y establecer internamente un procedimiento para continua actualización.	Subgerente Mercadeo	0.10 meses	\$ 202.50	\$ 0.00
Verificación de contratos con proveedores para determinación de responsabilidades y estandarización de servicios.	Subgerente Compras	0.50 meses	\$ 1,012.50	\$ 0.00
Determinación de mejoras a los contratos para firma de adendums.	Gerente Legal	0.50 meses	\$ 2,025.00	\$ 0.00
Levantar de indicadores de control por proceso.	Subgerente Distribución	1.50 meses	\$ 3,037.50	\$ 0.00
Proponer procedimientos para tratamiento de reprocesos, eliminarlos o reducirlos.	Ejecutivo Distribución	1.50 meses	\$ 2,308.50	\$ 0.00
Socializar los procedimientos para mantenimiento de información de rezagos.	Subgerente Distribución	0.50 meses	\$ 1,012.50	\$ 0.00
Proponer nuevos procedimientos para la entrega en línea de los requerimientos de clientes.	Subgerente Distribución	1.00 meses	\$ 2,025.00	\$ 0.00
AREA: NORMATIVA Y DOCUMENTACION			COSTO TOTAL ANUALIZADO	COSTO MARGINAL
TOTAL COSTO			\$ 11,826.00	-

FUENTE: INVESTIGACIÓN

ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

4.3. ANÁLISIS FINANCIERO

De todos los temas levantados que se han presentado en el inciso anterior, a continuación se presentan algunos puntos de vista importantes que resumen el contexto requerido para la mejora propuesta.

4.3.1. Impacto sobre las áreas funcionales

Como una entidad formada a su vez por áreas funcionales, a continuación se presenta un consolidado de cómo afectaría a los diferentes centros de costo la aplicación de la mejora.

Se evidencia la disminución en el costo fijo de personal se traduce en un beneficio para la Vicepresidencia de Productos y Procesos que es el centro de costo al cual se cargan los valores que por este concepto se generan, lo que lo hace un factor de apoyo político importante para la implementación de la propuesta ya que existe una reducción al COSTO TOTAL ANUALIZADO.

CUADRO 4.8

COSTOS TOTALES POR DEPARTAMENTOS VERSUS AREAS DE ANALISIS

AREA FUNCIONAL	Personas	Equipos e infraestructura	Software	Materiales	Medición	Normativa y documentación	Total general
Mercadeo				\$ -30,000.00		\$ 202.50	\$ -29,797.50
Productos & procesos	\$ -14,904.00						\$ -14,904.00
Distribución	\$ -1,285.00			\$ 307.80	\$ 5,997.24	\$ 8,586.00	\$ 13,606.04
Tecnología		\$ 4,934.59	\$ 3,645.00				\$ 8,579.59
Legal						\$ 2,025.00	\$ 2,025.00
Recursos Humanos	\$ 2,025.00						\$ 2,025.00
Administrativo		\$ 2,593.28					\$ 2,593.28
Compras				\$ 506.25		\$ 1,012.50	\$ 1,518.75
Productos & procesos / Operaciones	\$ 1,080.00						\$ 1,080.00
Riesgos	\$ 1,012.50						\$ 1,012.50
Mercadeo / Distribución				\$ 506.25			\$ 506.25
Recursos Humanos / Distribución	\$ 426.62						\$ 426.62
Total general	\$ -11,644.88	\$ 7,527.87	\$ 3,645.00	\$ -28,679.70	\$ 5,997.24	\$ 11,826.00	\$ -11,328.48

FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

Por lo tanto, si bien la propuesta en general ofrece una mejora económica que reduce el costo de la operación en \$11,328.48 constituyendo un BENEFICIO. Cada año la mayor parte de los costos optimizados recaen sobre el área de mercadeo que es la responsable de los materiales que se eliminarían por la entrega de liquidaciones vía electrónica, en lugar de la entrega física convencional actual.

A continuación se presenta el mismo resumen frente a los costos marginales, lo cual hace que se verifique que el beneficio que se obtiene, absorbe el costo de implementación en el tiempo de cuatro y medio meses en el que se desarrolla el proyecto⁴⁶, y en los siguientes años el beneficio neto se mantendrá.

⁴⁶ Cuadro 4.11

CUADRO 4.9**COSTOS MARGINALES POR DEPARTAMENTOS VERSUS AREAS DE ANALISIS**

AREA FUNCIONAL ▼	Personas	Equipos e infraestructura	Software	Materiales	Medición	Normativa y documentacion	Total general
Mercadeo				\$ -30,000.00		\$ -	\$ -30,000.00
Productos & procesos	\$ -14,904.00						\$ -14,904.00
Distribución	\$ -2,095.00			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -2,095.00
Tecnología		\$ 4,015.64	\$ -				\$ 4,015.64
Legal						\$ -	\$ -
Recursos Humanos	\$ -						\$ -
Administrativo		\$ 2,430.78					\$ 2,430.78
Compras				\$ -		\$ -	\$ -
Productos & procesos / Operaciones	\$ 1,080.00						\$ 1,080.00
Riesgos	\$ -						\$ -
Mercadeo / Distribución				\$ -			\$ -
Recursos Humanos / Distribución	\$ -						\$ -
Total general	\$ -15,919.00	\$ 6,446.42	\$ -	\$ -30,000.00	\$ -	\$ -	\$ -39,472.58

FUENTE: INVESTIGACIÓN

ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

CUADRO 4.10**COMPARATIVO ENTRE COSTO MARGINAL Y TOTAL ANUALIZADOS**

AREA CLAVE ▼	COSTO MARGINAL	COSTO ANUALIZADO
Personas	\$ -15,919.00	\$ -11,644.88
Equipos e infraestructura	\$ 6,446.42	\$ 7,527.87
Software	\$ -	\$ 3,645.00
Materiales	\$ -30,000.00	\$ -28,679.70
Medición	\$ -	\$ 5,997.24
Normativa y documentacion	\$ -	\$ 11,826.00
Total general	\$ -39,472.58	\$ -11,328.48

FUENTE: INVESTIGACIÓN

ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

4.3.2. Responsables involucrados y Tiempo de implementación

El proyecto de mejora tiene una duración total de cuatro y medio meses para su implementación, para tal ejecución se debe contar con el apoyo de los siguientes tipos de funcionarios:

CUADRO 4.11

COSTOS TOTALES ASOCIADOS AL CARGO DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACION

RESPONSABLE	Total
Ejecutivo	3,139.56
Gerente	2,430.00
Subgerente	17,278.31
Vicepresidente	-432.00
Total general	22,415.87

FUENTE: INVESTIGACIÓN

ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

Los mismos que pertenecen a las siguientes áreas:

CUADRO 4.12
RESPONSABLES POR AREA FUNCIONAL

AREA FUNCIONAL	Ejecutivo	Gerente	Subgerente	Vice - presidente
Mercadeo			1.00	
Productos & procesos				1.00
Distribución	1.00		1.00	
Tecnología	1.00	1.00	1.00	
Legal		1.00		
Recursos Humanos			1.00	
Administrativo	1.00			
Compras			1.00	
Productos & procesos / Operaciones				1.00
Riesgos			1.00	
Mercadeo / Distribución			1.00	
Recursos Humanos / Distribución			1.00	
Total general	3.00	2.00	8.00	2.00

FUENTE: INVESTIGACIÓN
 ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

Por lo expuesto se concluye que existirá un equipo multidisciplinario de quince funcionarios que deberán colaborar en una u otra fase del proyecto de implementación.

En el anexo 4.1 del presente trabajo se encontrará el diagrama Gantt que detalla las actividades y tiempos que se generarán para la implementación de la mejora.

4.3.3. Impacto anualizado frente a costos reales de operación

Hay que recordar que los costos marginales levantados para la implementación se desembolsarán una sola vez durante el transcurso de la implementación de la mejora, por lo que al siguiente año la evaluación sería una reducción neta de \$ 17,774.90 ya que los costos operacionales actuales bordean los \$202.000,00 anualizados, lo que constituye un 8.8 % de ahorro anual.

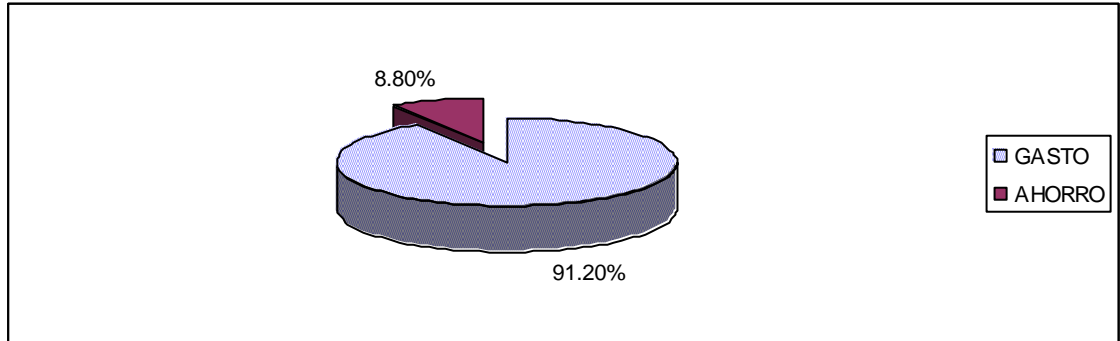
CUADRO 4.13

COSTOS MARGINALES Y TOTALES SIGUIENTE AÑO A LA IMPLEMENTACIÓN

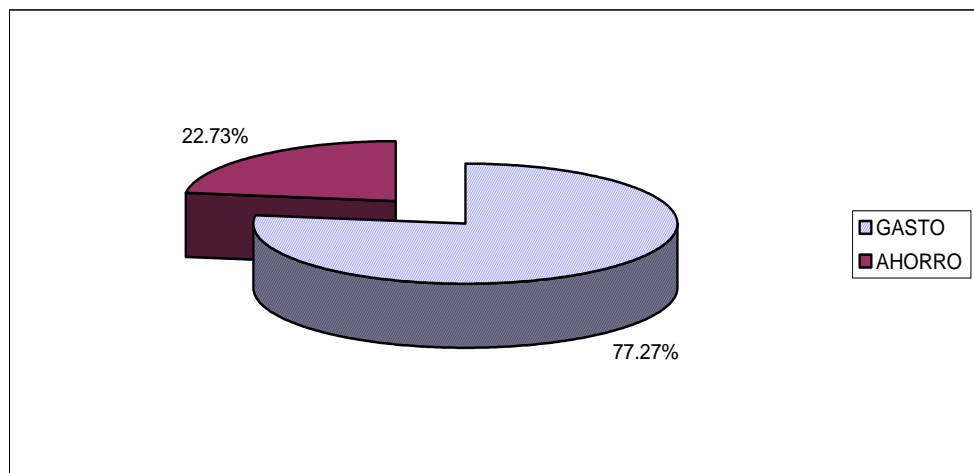
AREA CLAVE	COSTO MARGINAL	COSTO ANUALIZADO
Personas	\$ -15,919.00	\$ -11,644.88
Equipos e infraestructura		\$ 1,081.45
Software	\$ -	\$ 3,645.00
Materiales	\$ -30,000.00	\$ -28,679.70
Medición	\$ -	\$ 5,997.24
Normativa y documentacion	\$ -	\$ 11,826.00
Total general	\$ -45,919.00	\$ -17,774.90

FUENTE: INVESTIGACIÓN

ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

Ilustración 4.2**IMPACTO ANUALIZADO DE COSTOS TOTALES FRENTE AL COSTO DE LA OPERACIÓN**

FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

Ilustración 4.3**IMPACTO ANUALIZADO DE COSTOS MARGINALES FRENTE AL COSTO DE LA OPERACIÓN**

FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORACION: GLENDA VIZCAINO

Como puede verse, en cuanto a los costos marginales, comparados frente al costo operacional total anual, el ahorro es del 22.73%, que es un importante porcentaje de reducción de costos y eficiencia.

Con este análisis, se concluye que la implementación de esta propuesta del modelo de gestión por procesos, a la luz del costo beneficio, es un proyecto viable que debería implementarse en los tiempos y con los recursos aquí presentados, para mejorar la calidad de la atención al cliente relacionada con la entrega de documentos generados por el área de Distribución del Banco.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Sobre el trabajo realizado para la presentación de este documento, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- El presente trabajo ha logrado identificar los principales retos y objetivos de la banca ecuatoriana, los mismos que se resumen en la necesidad de una mejora sustancial en la atención al cliente, tomando en cuenta la agreste competencia, la baja percepción de calidad sobre los servicios financieros a partir de la crisis financiera del años 90 e inicios de la década de los 2000 y la presencia de una banca gubernamental que toma fuerza como un competidor adicional.
- Se ha encontrado que a pesar de la situación económica del país, existen posibilidades de inversión y desarrollo en varios aspectos para las instituciones financieras en el siguiente lustro, lo cual deja una brecha de negocio que debe ser aprovechada por la banca para incrementar las operaciones.
- Se puede además concluir que las Instituciones del Sistema Financiero Nacional, se encuentran circunscritas a la presencia de los diferentes proveedores de servicios que de alguna manera rigen y determinan estándares de atención, tal es el caso de procesadoras de tarjeta de

crédito, servicios de distribución, ruteadores de información, imprentas, etc. que deben ir continuamente realizando mejoras a fin de lograr satisfacer la necesidad del mercado en cuanto a estándares de servicio.

- La estructuración funcional de una organización si bien aporta al conocimiento y aplicación clara de costos, no permite hacer más eficiente un proceso y es burocrática, mientras que la estructura por procesos constituye una herramienta que hace más flexible el ingreso de nuevos productos o servicios en la misma.
- Se concluye que la medición del trabajo a través de indicadores es de gran importancia y tiene un alto impacto sobre el servicio al cliente; sin embargo, por sí solos los indicadores no son la clave del éxito, sino el análisis oportuno y claro de los mismos.
- Se pudo evidenciar que la estructura funcional del área de apoyo Operativo no ha contribuido a la reducción de costos, y que una mejora en la misma ha dado como resultado un importante decremento en el costo de la operación, aunque no necesariamente al nivel del área estudiada; es decir, se logra el objetivo que es ver al proceso como un todo dentro de la organización, afectando positivamente a cualquier área haciendo mejoras en el mismo.
- Se verificó que los reprocesos y los costos que éstos implican pueden ser reducidos o eliminados, al trabajar en una estructura por procesos mediante la aplicación de simples conceptos de flujo de trabajo y

balanceo de carga, o eliminación de desperdicio frente a la posibilidad de la utilización de nuevas tecnologías.

- Del análisis que se realizó puede concluirse que en la banca debido a la especialización, sensibilidad de la información y controles ejercidos por entidades gubernamentales, existen pocas actividades que no agreguen valor o que sean innecesarias; esto debido a que los organismos de control requieren aún de mecanismos que garanticen el manejo adecuado y sigiloso de la información.
- Se concluye en relación al estudio realizado, que si bien el costo financiero es una excelente medida del impacto, también lo es cuantificar cuál será el nivel de logro de objetivos con el cambio requerido; dentro de la propuesta y acciones de mejora se puede identificar que los reprocesos son reducidos o eliminados, llámense reclamos o requerimientos no atendidos, a través de herramientas de control.
- Este trabajo logra reducir el riesgo de las operaciones a través de la aplicación de tecnologías más eficientes y seguras, lo que hace que sea controlable de manera automatizada.
- La propuesta es viable ya que está alineada con los objetivos corporativos y específicos de las vicepresidencias a cargo del área, con lo que se logra que ésta no sea independiente a la administración general, sino que se circunscriba y además optimice todos sus

recursos en la búsqueda de los objetivos comunes claramente especificados.

- Esta propuesta es razonable, ya que su aplicación no tiene consecuencias negativas en otras áreas, es decir, no es una generadora de problemas o inconvenientes posteriores.
- Se ha descrito en el capítulo pertinente el impacto financiero de la propuesta versus el costo actual de la operación. El 22.73% de ahorro anual en el proceso como tal, es de vital importancia y una gran oportunidad de reducción de costos que debe impulsarse internamente. La inversión requerida retorna rápidamente en menos de un año por la facilidad de la implementación de mayor impacto económico.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar la mejora en la calidad, misma que se debe evidenciar en la fidelización de los clientes y en el incremento de las operaciones y servicios automatizados que la institución debe ofrecer, acorde con las nuevas tecnologías o en la reducción de costos operacionales.
- Es importante que se consideren las contingencias y el riesgo que implica este crecimiento, por lo que el mismo debe ser permanentemente evaluado logrando diferenciaciones no solamente en productos, sino en la aplicación de operaciones eficientes.

- Las empresas de manera indirecta contribuyen al “malestar” del cliente, lo que es superable con el seguimiento a los proveedores y la mejora contractual permanente del proveedor acompañado por el banco. En el volumen de operaciones que los bancos realizan, este control debe ser automático, flexible y medible de manera que aporte y no se convierta en una carga operativa para el banco o las áreas involucradas que son las responsables de las actividades que dan lugar a ese producto o servicio específico.
- Dentro de la operación de una institución financiera cuya estructura jerárquica se mantiene funcionalmente, es importante lograr consciencia en los funcionarios sobre la importancia de la atención al cliente; lo cual orienta hacia el proceso y no hacia las necesidades individuales de cada área, pero eso no debe quedar como un simple enunciado, sino verse reflejado tanto en la evaluación de trabajo diario, cuanto en la estructura de los departamentos y/o áreas; o en su defecto, en la manera de operar cuando se requiere la implementación de mejoras o nuevos servicios.
- Las organizaciones complejas actuales deben procurar hacer más eficientes y productivas sus operaciones, de manera que contribuyan ágilmente al desarrollo del negocio. Esta agilidad se da básicamente logrando mayor acceso a la presentación de la información a los involucrados a través de procesos automatizados y en línea, que permiten la toma de decisiones adecuadas a los niveles jerárquicos

pertinentes; y más aún, logrando la interacción de los niveles operativos responsables de la ejecución.

- Para lograr que los indicadores reflejen lo importante, es necesario lograr establecer claramente las necesidades del cliente, pues caso contrario se corre el riesgo de presentar información que no aporta a ningún cambio o no representa una oportunidad de mejora.
- El modelo de una estructura por procesos que se recomienda, permite prevenir recurrencia de los diferentes problemas y reprocesos que actualmente se dan en la ejecución de cada actividad, debido a que controla eficazmente cada una de ellas a través de indicadores.
- En la medida que se produce la inserción de los medios electrónicos y sus diferentes facilidades, también las instituciones de control y el mismo banco debe considerar nuevas oportunidades para desarrollar operativas automáticas; pero este alcance en su plenitud se verá en años posteriores, mientras son regulados los medios electrónicos y las nuevas tecnologías.

BIBLIOGRAFIA

Libros

1. ACUÑA ACUÑA JORGE. (2005). *Mejoramiento a la calidad un enfoque a los servicios*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
2. ALVAREZ TORRES MARTÍN G. (1996). *Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
3. BEJARANO AVILA JESUS ANTONIO. (1998). *Elementos para un enfoque de la competitividad en el sector agropecuario*. Colombia: Le Print Club Express.
4. CÁRDENAS NÁPOLES RAÚL. (1995). *La lógica de los costos 1*. México: IMCP ANFECA.
5. DEL RÍO GONZÁLEZ CRISTÓBAL. (2000). *Costos III*. México: ECAFSA
6. HORNGREN CHARLES T., SUNDEM GARY, STRATTON WILLIAM. (2001). *Introducción a la Contabilidad Administrativa*. Estados Unidos: Prentice Hall. 11ma. edición.
7. ICONTEC, ISO 9000:2005 (2005). *Sistema de Gestión de calidad, fundamentos y Vocabulario*. Colombia.
8. JAY HEIZER & BARRY RENDER. (1996). *Principios de Administración de Operaciones*. Estados Unidos: Prentice Hall, 5ta. Edición.
9. PORTER MICHAEL. (1988). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Estados Unidos: The Free Press.
10. PORRET GELABERT, MIQUEL. (2008). *Recursos Humanos Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. España: Esic Editorial
- ROBBINS STEPHEN P. y COULTER MARY. (2005). *Administración*. México: Pearson Education.
11. SIPPER DANIEL Y BULFIN ROBERT. (1998). *Planeación y control de la producción*. México: Mc Graw Hill.

Internet

12. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, (2010) <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>, **Supuestos macroeconómicos 2011 – 2014**, pág. 3.
13. LEFCOVICH MAURICIO. (2008). [<http://www.monografias.com/trabajos20/administracion-operaciones/administracion-operaciones.shtml>]. **Administración de operaciones**.
14. HUTT GABRIELA Y MARMIROLI M. BELEN. (2009). www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional, **Estructura Organizacional**.

15. INSTITUTO PARA LA PROTECCION DE LA NIÑEZ Y LA JUVENTUD. <http://www.idipron.gov.co/sigid/publicaciones.php?id=20821>. **Tipo de procesos.**
16. LOPEZ MARTHA. (2005). <http://www.monografias.com/trabajos24/metodo-abc/metodo-abc.shtml>. **El método o Sistema ABC. Metodología y uso en la toma de decisiones**
17. MINISTERIO DE FOMENTO ESPAÑOL. (2005). [http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/Captulo IV PrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf]. **Principios de la gestión de calidad.**
18. SESCOAM. SERVICIO DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN SANITARIA. (2002). [http://www.chospab.es/pv_obj_cache/pv_obj_id_2202B254CF5355336DFB006AFB578F4886450100/filename/Gestiondeprocesos.pdf,]. **Gestión de Procesos.**
19. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS (2010). http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/comportamiento_crediticio_sectorial_Bancos_sept_10.pdf. **Comportamiento crediticio sectorial, bancos septiembre 2010.**
20. V. ZAFRA / P. VÁZQUEZ (2010) <http://www.publico.es/dinero/300384/la-banca-mundial-usa-los-beneficios-para-frenar-el-control>. **La banca mundial usa los beneficios para frenar el control**
21. WIKIPEDIA, <http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>, **Eficiencia.**
22. WIKIPEDIA, <http://es.wikipedia.org/wiki/Proces>, **Proceso.**

Revistas

23. FINANZAS BANCO. (2010). **“Memoria de Responsabilidad Social”**. Banco. Volumen 2.

Leyes

24. SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2010). **Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, publicado en el registro oficial No. 247 año I, 30 de junio del 2010, No. 430.** Ecuador.
25. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. (2008). **Registro Oficial 325 de 28 de Abril.**
26. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. (2008). **Ley de instituciones financieras Art. 80 Título VIII Capítulo I.**

ANEXOS

ANEXO 1.1 Principios de Basilea

PRINCIPIOS DE BASILEA – NORMATIVA BANCARIA INTERNACIONAL⁴⁷

Principio 1: Un sistema eficaz de supervisión bancaria tendrá responsabilidades y objetivos claros para cada agencia involucrada en la supervisión de Bancos. Cada agencia debería tener independencia operacional y recursos adecuados. Asimismo, se necesita un marco legal adecuado para la supervisión bancaria, incluyendo disposiciones respecto de la autorización de instituciones bancarias y la supervisión permanente de las mismas; facultades para tratar el cumplimiento con las leyes y inquietudes relativas a la seguridad y solvencia; y la protección legal para los supervisores. Debería haber arreglos respecto de compartir información entre supervisores y proteger la confidencialidad de esta información.

Principio 2: Las actividades permisibles de las instituciones con licencia y sujetas a supervisión como Bancos tienen que ser claramente definidas, y el uso de la palabra “Banco” en los nombres tiene que ser controlado lo más posible.

Principio 3: La autoridad que otorga licencias tiene que tener el derecho de definir criterios y rechazar solicitudes de instituciones que no cumplen con las normas definidas. Como mínimo, el proceso para otorgar la licencia debería consistir en una evaluación de la estructura de propiedad, los directores y alta gerencia, el plan operacional y los controles internos, y la condición financiera

⁴⁷ http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=67&vp_tip=2#normativa, Metodología de los principios básicos, pag. 13 - 55

proyectada, incluyendo la base de capital, de la organización bancaria; si el propietario o la organización matriz propuesta es un Banco extranjero, se tiene que obtener la aprobación previa del supervisor de su país.

Principio 4: Los supervisores bancarios deben tener la autoridad para revisar y rechazar las propuestas de transferencia de una parte significativa de la propiedad o la mayoría de la participación en los Bancos existentes a otras partes.

Principio 5: Los supervisores bancarios deben tener la autoridad para establecer criterios para revisar las adquisiciones o inversiones grandes realizadas por un Banco y para garantizar que las afiliaciones o estructuras corporativas no exponen el Banco a riesgos indebidos o impiden la supervisión eficaz.

Principio 6: Los supervisores de Bancos tienen que definir los requisitos mínimos respecto del coeficiente patrimonial requerido para los Bancos en los que se reflejan los riesgos que el Banco toma, y tienen que definir los componentes del capital, tomando en cuenta su capacidad de absorber pérdidas. Para los Bancos que operan en el ámbito internacional, estos requisitos no tienen que ser más bajos que los niveles establecidos en el Acuerdo de Capital de Basilea.

Principio 7: Una parte esencial de cualquier sistema de supervisión es la evaluación independiente de las políticas, prácticas y procedimientos de un Banco relativos a la otorgación de préstamos y la realización de inversiones y la administración continua de las carteras de préstamos e inversiones.

Principio 8: Los supervisores bancarios tienen que estar seguros que los Bancos establecen y cumplen con políticas, prácticas y procedimientos adecuados para evaluar la calidad de los activos y la conformidad de las provisiones y reservas para la pérdida de préstamos.

Principio 9: Los supervisores de Bancos tienen que estar seguros que los Bancos tienen sistemas de información gerencial que permiten a la gerencia identificar concentraciones en la cartera y los supervisores tienen que definir límites prudenciales para limitar las exposiciones bancarias respecto de prestatarios individuales o grupos de prestatarios relacionados.

Principio 10: Para evitar los abusos que resultan de los préstamos relacionados, los supervisores bancarios deben tener requisitos respecto de que préstamos de los Bancos a empresas e individuales relacionados tienen que realizarse en una base leal, que la otorgación de estos créditos tiene que ser monitoreada eficazmente, y que se toman otras medidas adecuadas para controlar o minimizar los riesgos.

Principio 11: Los supervisores bancarios tienen que estar seguros que los Bancos tienen políticas y procedimientos adecuados para identificar, monitorear y controlar el riesgo de país y de transferencia en sus actividades internacionales de préstamos e inversiones, y para mantener reservas adecuadas frente a estos riesgos.

Principio 12: Los supervisores de Bancos tienen que estar seguros que los Bancos tienen sistemas que miden, monitorean precisamente y controlan adecuadamente los riesgos de mercado; los supervisores deberían tener la autoridad de imponer

límites específicos y/o cargos de capital específicos para las exposiciones al riesgo de mercado, de ser necesario.

Principio 13: Los supervisores de Bancos tienen que estar seguros que los Bancos tienen un proceso completo de administración de riesgos (incluyendo una vigilancia adecuada del directorio y la alta gerencia) para identificar, medir, monitorear y controlar todos los otros riesgos importantes y, de ser apropiado, para tener un capital frente a estos riesgos.

Principio 14: Los supervisores de Bancos tienen que verificar si los Bancos tienen controles internos adecuados para la índole y escala de sus negocios. Deberían incluir arreglos claros para delegar autoridad y responsabilidades; la separación de las funciones que implican compromisos del Banco, tirar sus fondos, y explicando sus activos y pasivos; la reconciliación de estos procesos; la protección de sus activos; y auditorías independientes internas o externas apropiadas y funciones de cumplimiento para probar el cumplimiento con estos controles y con las leyes y regulaciones aplicables.

Principio 15: Los supervisores de Bancos tienen que verificar si los Bancos tienen políticas, prácticas y procedimientos, incluyendo reglas respecto de “conozca sus clientes”, que promueven estándares éticos y profesionales muy altos en el sector financiero y evitan que el Banco sea utilizado por elementos criminales, sea de manera intencionada o no.

Principio 16: Un sistema eficaz de supervisión bancaria debería consistir en algún tipo de supervisión en sitio y fuera de sitio

Principio 17: Los supervisores de Bancos tienen que estar en contacto regularmente con la gerencia bancaria y tienen que entender profundamente las operaciones de la institución.

Principio 18: Los supervisores de Bancos deben tener un mecanismo para reunir, revisar y analizar informes prudenciales y estadísticas de Bancos en una base individual y consolidada.

Principio 19: Los supervisores bancarios deben tener un mecanismo para la validación independiente de la información de supervisión, sea a través de los estudios en sitio o el uso de auditores externos.

Principio 20: Un elemento fundamental de la supervisión bancaria es la capacidad de los supervisores de supervisar el grupo bancario en una base consolidada.

Principio 21: Los supervisores de Bancos tienen que estar seguros que cada Banco mantiene registros adecuados de acuerdo con políticas y prácticas contables coherentes que permiten al supervisor tener un panorama real de la condición financiera del Banco y la rentabilidad de sus negocios, y que el Banco publica regularmente sus estados financieros que reflejan correctamente su posición.

Principio 22: Los supervisores de Bancos deben disponer de medidas adecuadas de supervisión para introducir acciones correctivas oportunas, en caso de que el Banco no logra cumplir con los requisitos prudenciales (como ser los ratios mínimos del coeficiente patrimonial requerido), cuando hay violaciones regulatorias, o cuando existen amenazas para los depositantes de alguna forma. En circunstancias extremas, ello debería incluir el poder para revocar la licencia o recomendar que sea revocada.

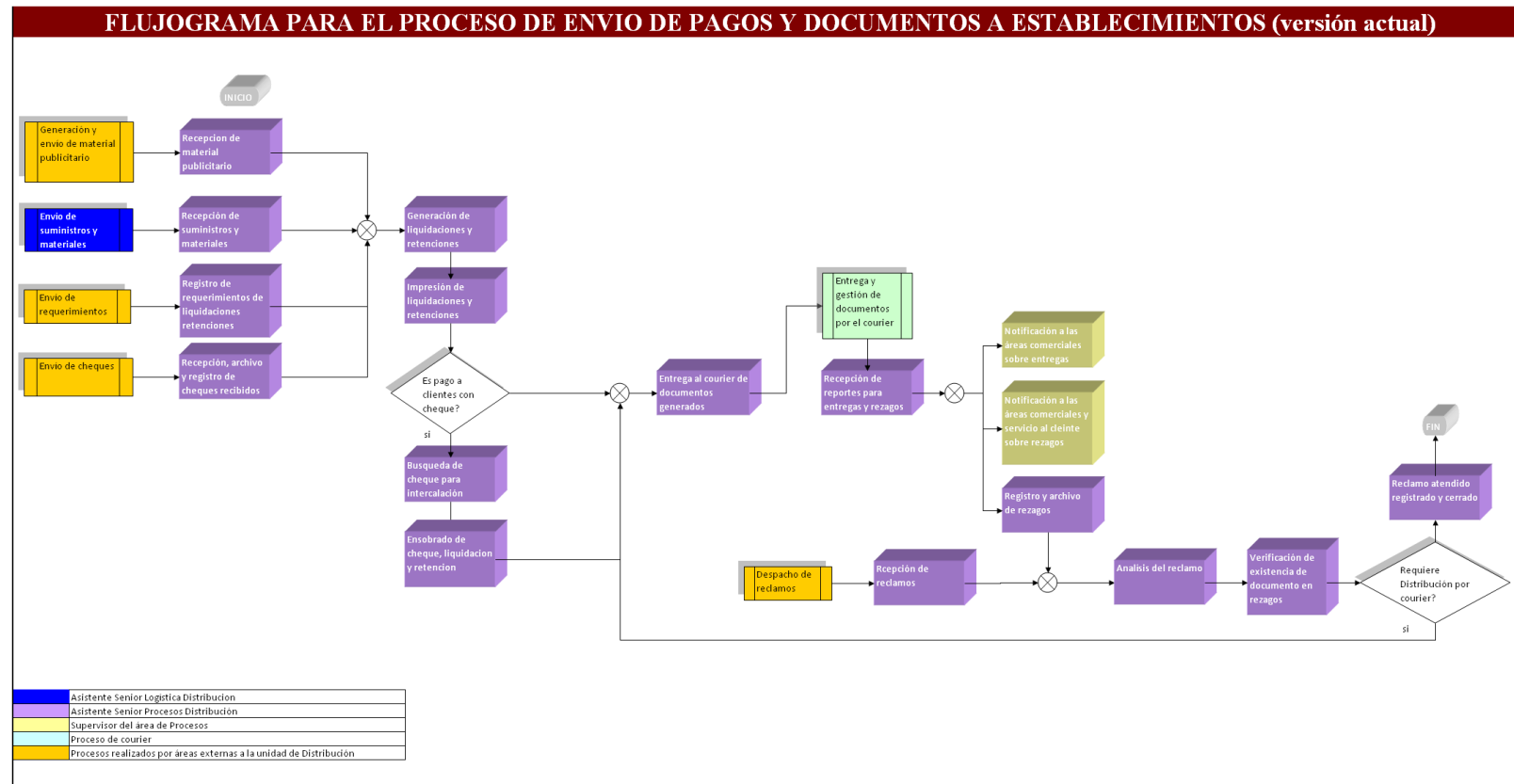
Principio 23: Los supervisores bancarios tienen que aplicar una supervisión consolidada general respecto de las organizaciones bancarias que operan en el ámbito internacional, monitoreando adecuadamente y aplicando normas prudenciales adecuadas a todos los aspectos de los negocios llevados a cabo por estas organizaciones bancarias en el mundo entero, particularmente a sus sucursales extranjeras, empresas conjuntas y subsidiarias.

Principio 24: Un componente clave de la supervisión consolidada consiste en establecer contactos e intercambios de información con los diferentes otros supervisores involucrados, particularmente las autoridades de supervisión en el país anfitrión.

Principio 25: Los supervisores de Bancos tienen que exigir que las operaciones locales de los Bancos extranjeros se lleven a cabo de acuerdo con las mismas normas altas que las que se aplican para las instituciones nacionales y deben tener

el poder para compartir la información requerida por los supervisores en el país de origen de esos Bancos, a fin de realizar la supervisión consolidada.

ANEXO 2.1. Flujograma para el proceso de envío de pagos y documentos a establecimientos (versión actual)

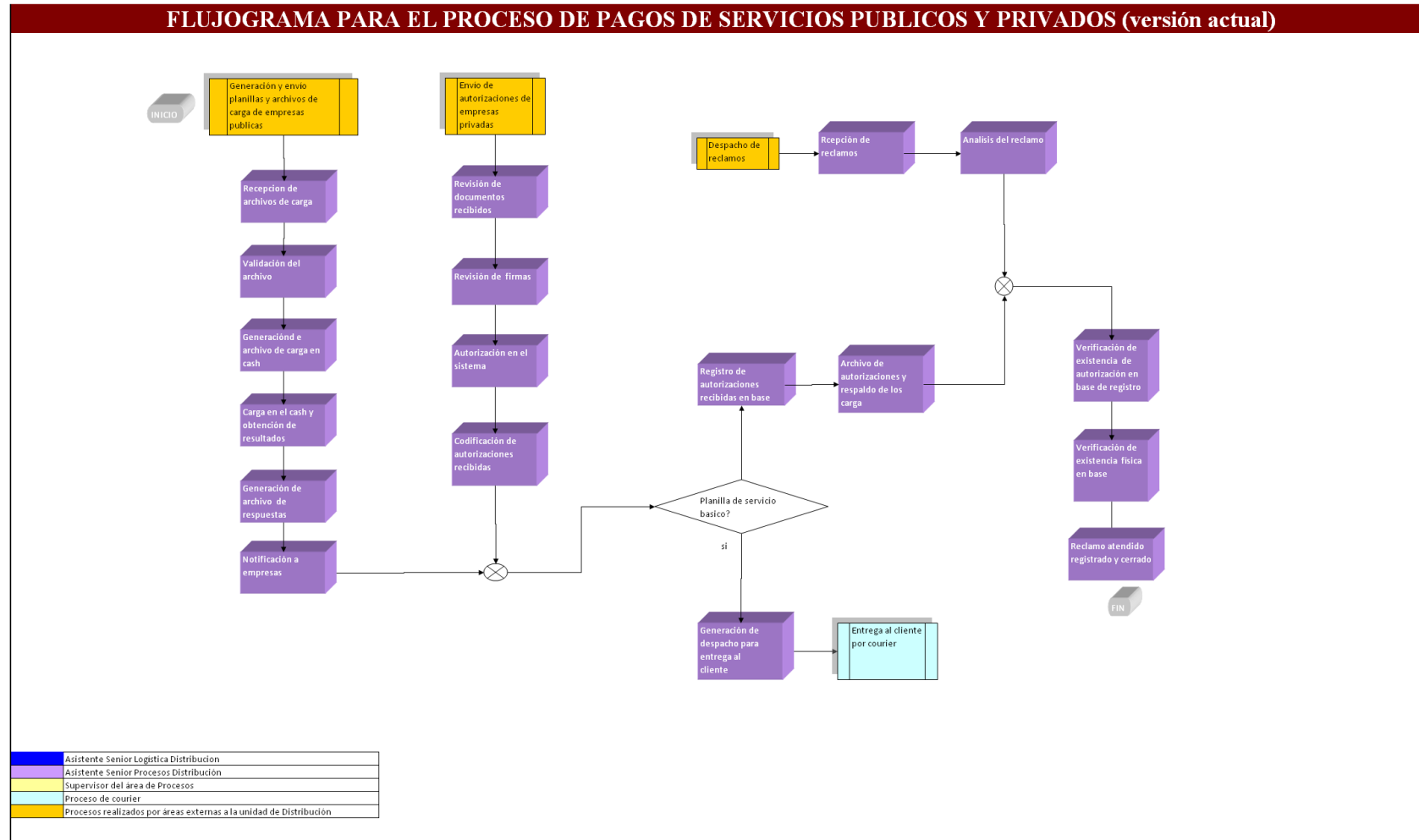


DETERMINACION DE TIEMPOS Y COSTOS PARA ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ENVIO DE PAGOS Y DOCUMENTOS

A ESTABLECIMIENTOS (versión actual)

Actividad ▼	Responsable ▼	Duración Val ▼	Duración esc ▼	Intervalo ▼	Escala ▼	Volumen ▼	FTE ▼	% ▼	Carga ▼	CU mensual ▼	CT mensual ▼	Tipo ▼
Recepción de material publicitario	R1	30	minutos	1	meses	2 veces	0.00011955	1%	1.00	\$ 445.50	\$ 3.20	VAN
Recepción de suministros y materiales	R1	30	minutos	1	meses	1 veces	0.00011955	0%	0.50	\$ 445.50	\$ 1.60	VAR
Registro de requerimientos de liquidaciones retenciones	R1	30	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	7%	9.96	\$ 445.50	\$ 31.82	VAR
Recepción, archivo y registro de cheques recibidos	R1	15	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	4%	4.98	\$ 445.50	\$ 15.91	VAR
Generación de liquidaciones y retenciones	R1	1	horas	1	días	1 veces	0.14285714	14%	19.92	\$ 445.50	\$ 63.64	VAR
Impresión de liquidaciones y retenciones	R1	2	horas	1	días	1 veces	0.14285714	29%	39.83	\$ 445.50	\$ 127.29	VAR
Busqueda de cheque para intercalación	R1	5	minutos	1	semanas	5 veces	0.00049811	1%	1.74	\$ 445.50	\$ 5.55	NAV
Ensabrado de cheque, liquidación y retención	R1	7	minutos	1	semanas	5 veces	0.00049811	2%	2.43	\$ 445.50	\$ 7.77	NAV
Entrega al courier de documentos generados	R1	10	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	2%	3.32	\$ 445.50	\$ 10.61	VAR
Recepción de reportes para entregas y rezagos	R1	15	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	4%	4.98	\$ 445.50	\$ 15.91	VAR
Notificación a las áreas comerciales sobre entregas	R3	15	minutos	1	semanas	1 veces	0.00049811	1%	1.04	\$ 769.50	\$ 5.75	VAN
Notificación a las áreas comerciales y servicio al cliente	R3	15	minutos	1	semanas	1 veces	0.00049811	1%	1.04	\$ 769.50	\$ 5.75	VAN
Registro y archivo de rezagos	R1	15	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	4%	4.98	\$ 445.50	\$ 15.91	VAN
Recepción de reclamos	R1	5	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	1%	1.66	\$ 445.50	\$ 5.30	VAN
Análisis del reclamo	R1	3	minutos	1	días	4 veces	0.00238095	3%	3.98	\$ 445.50	\$ 12.73	VAR
Verificación de existencia de documento en rezagos	R1	10	minutos	1	semanas	8 veces	0.00049811	4%	5.56	\$ 445.50	\$ 17.75	VAR
Reclamo atendido registrado y cerrado	R1	3	minutos	1	días	8 veces	0.00238095	6%	7.97	\$ 445.50	\$ 25.46	VAN
Generación y envío de material publicitario	EXTERNO							100%	139.42	\$ 769.50	\$ 769.50	VAN
Envío de suministros y materiales	EXTERNO							100%	139.42	\$ 250.00	\$ 250.00	VAR
Envío de requerimientos	EXTERNO							100%	139.42	\$ 769.50	\$ 769.50	VAN
Envío de cheques	EXTERNO							100%	139.42	\$ 445.50	\$ 445.50	VAR
Entrega y gestión de documentos por el courier	EXTERNO							100%	139.42	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	VAR
Despacho de reclamos	EXTERNO							100%	139.42	\$ 769.50	\$ 769.50	VAN

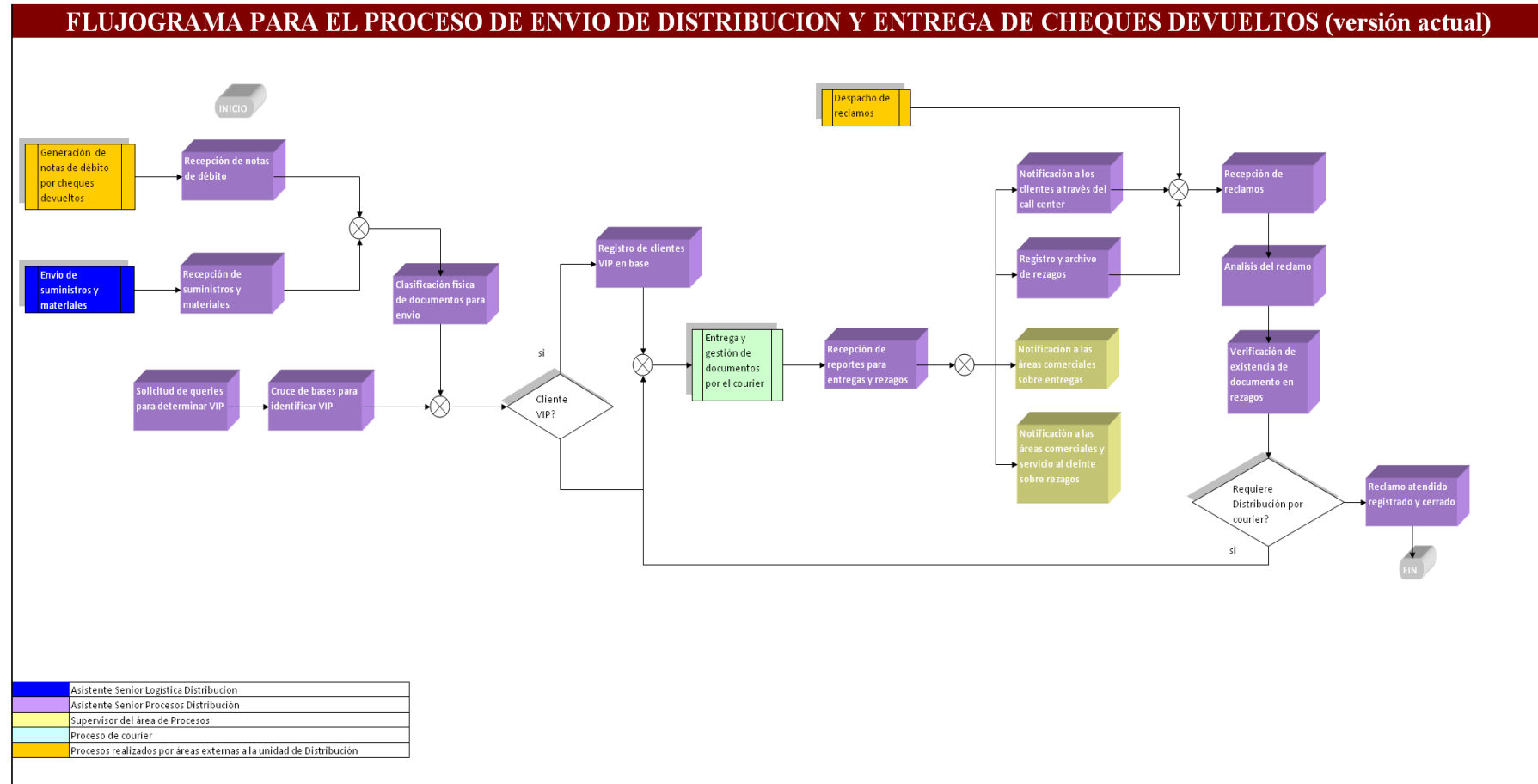
ANEXO 2.2. Flujograma para el proceso de pagos de servicios públicos y privados (versión actual)



**DETERMINACION DE TIEMPOS Y COSTOS PARA ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PAGO DE SERVICIOS PUBLICOS Y
PRIVADOS (versión actual)**

Actividad	▼ Responsa	uración ▼	Duración escala ▼	Intervalo ▼	Escala ▼	Volumen ▼	FTE ▼	% ▼	Carga ▼	CU mensual ▼	CT mensual ▼	Tipo ▼
Recepcion de planillas y archivos de carga	R2	10	minutos	3	días	1 veces	0.00238095	1%	1.11	\$ 445.50	\$ 3.54	VAR
Validación del archivo	R2	20	minutos	3	días	1 veces	0.00238095	2%	2.21	\$ 445.50	\$ 7.07	NAV
Generación de archivo de carga en cash	R2	10	minutos	3	días	1 veces	0.00238095	1%	1.11	\$ 445.50	\$ 3.54	VAR
Carga en el cash y obtención de resultados	R2	10	minutos	3	días	1 veces	0.00238095	1%	1.11	\$ 445.50	\$ 3.54	VAR
Generación de archivo de respuestas	R2	20	minutos	3	días	1 veces	0.00238095	2%	2.21	\$ 445.50	\$ 7.07	VAN
Notificación a empresas	R2	1	horas	1	días	1 veces	0.14285714	14%	19.92	\$ 445.50	\$ 63.64	VAR
Envío de autorizaciones de empresas privadas	R1	2	minutos	2	días	3 veces	0.00238095	1%	1.00	\$ 445.50	\$ 3.18	VAN
Revisión de documentos recibidos	R2	10	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	2%	3.32	\$ 445.50	\$ 10.61	VAN
Revisión de firmas	R2	1	minutos	1	días	200 veces	0.00238095	48%	66.39	\$ 445.50	\$ 212.14	VAN
Autorización en el sistema	R2	1	minutos	1	días	200 veces	0.00238095	48%	66.39	\$ 445.50	\$ 212.14	VAN
Codificación de autorizaciones recibidas	R2	1	minutos	1	días	200 veces	0.00238095	48%	66.39	\$ 445.50	\$ 212.14	VAR
Registro de autorizaciones recibidas en base	R2	1	minutos	1	días	200 veces	0.00238095	48%	66.39	\$ 445.50	\$ 212.14	VAR
Archivo de autorizaciones y respaldo de los carga	R2	10	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	2%	3.32	\$ 445.50	\$ 10.61	NAV
Generación de despacho para entrega al cliente	R2	10	minutos	3	días	1 veces	0.00238095	1%	1.11	\$ 445.50	\$ 3.54	NAV
Rcepción de reclamos	R2	1	minutos	1	días	20 veces	0.00238095	5%	6.64	\$ 445.50	\$ 21.21	VAR
Análisis del reclamo	R2	5	minutos	1	días	20 veces	0.00238095	24%	33.19	\$ 445.50	\$ 106.07	VAN
Verificación de existencia de autorización en base de registro	R2	2	minutos	1	días	15 veces	0.00238095	7%	9.96	\$ 445.50	\$ 31.82	VAR
Verificación de existencia física en base	R2	5	minutos	1	días	5 veces	0.00238095	6%	8.30	\$ 445.50	\$ 26.52	VAN
Reclamo atendido registrado y cerrado	R2	2	minutos	1	días	20 veces	0.00238095	10%	13.28	\$ 445.50	\$ 42.43	VAN
Entrega al cliente por courier	EXTERNO							100%	139.42	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	VAR
Despacho de reclamos	EXTERNO							100%	139.42	\$ 769.50	\$ 769.50	VAN

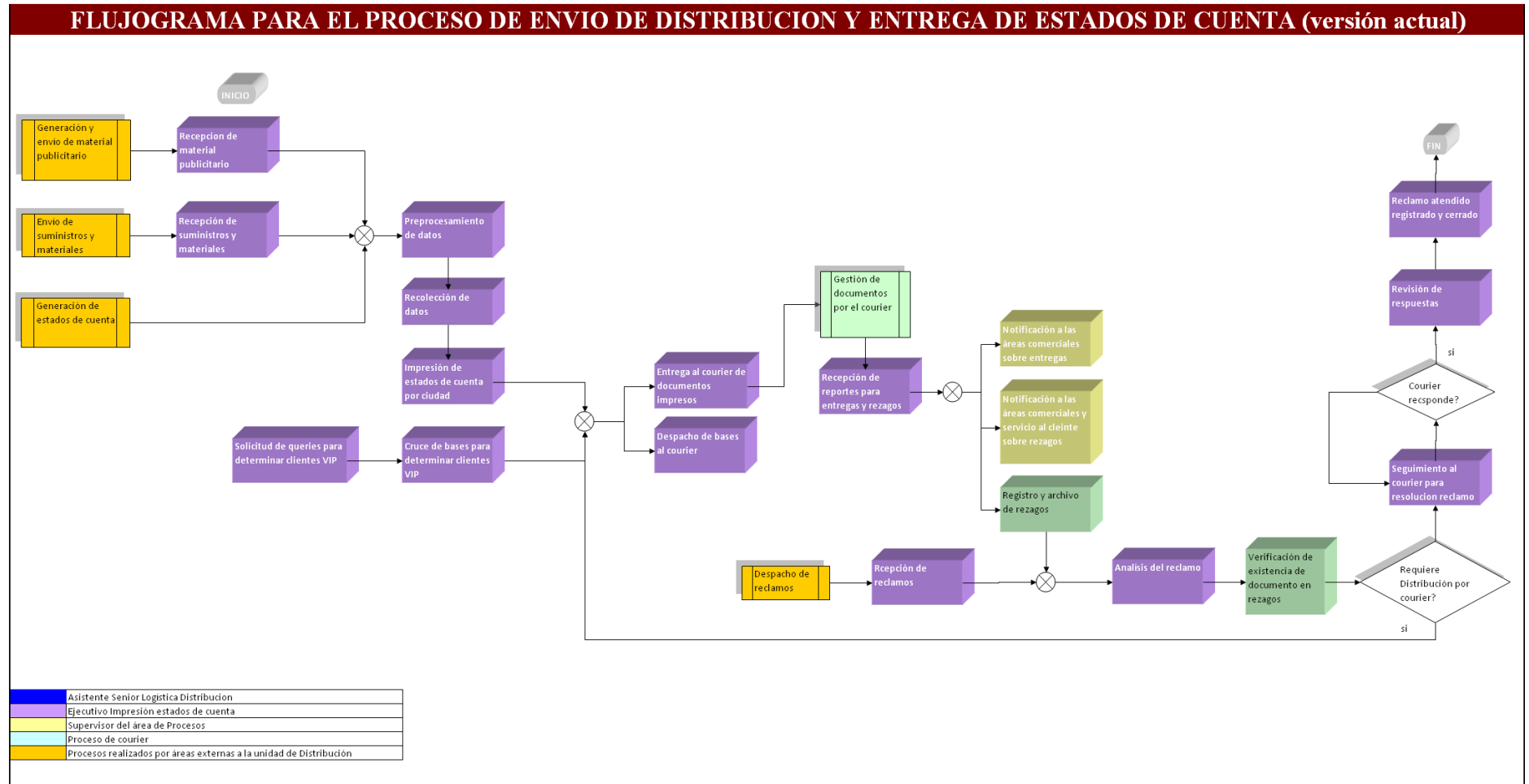
ANEXO 2.3. Flujograma para el proceso de distribución y entrega de cheques devueltos (versión actual)



**DETERMINACION DE TIEMPOS Y COSTOS PARA ACTIVIDADES DEL PROCESO DE DISTRIBUCION Y ENTREGA DE
CHEQUES DEVUELTOS (versión actual)**

Actividad ▼	Responsable ▼	Duración V ▼	Duración es ▼	Intervalo ▼	Escala ▼	Volumen ▼	FTE ▼	% ▼	Carga ▼	CU mensual ▼	CT mensual ▼	Tipo ▼
Recepción de notas de débito	R2	1	Horas	1	Días	1 veces	0.14285714	14%	19.92	\$ 445.50	\$ 63.64	VAR
Recepción de suministros y materiales	R2	10	minutos	1	Días	1 veces	0.00238095	2%	3.32	\$ 445.50	\$ 10.61	VAR
Solicitud de queries para determinar VIP	R2	5	minutos	1	Días	1 veces	0.00238095	1%	1.66	\$ 445.50	\$ 5.30	VAN
Cruce de bases para identificar VIP	R2	5	minutos	1	Días	1 veces	0.00238095	1%	1.66	\$ 445.50	\$ 5.30	VAN
Clasificación física de documentos para envío	R2	2	Horas	1	Días	1 veces	0.14285714	29%	39.83	\$ 445.50	\$ 127.29	NAV
Registro de clientes VIP en base	R2	1	Horas	1	Días	1 veces	0.14285714	14%	19.92	\$ 445.50	\$ 63.64	VAN
Recepción de reportes para entregas y rezagos	R2	5	minutos	1	Días	1 veces	0.00238095	1%	1.66	\$ 445.50	\$ 5.30	VAN
Notificación a los clientes a través del call center	R2	30	minutos	1	semanas	1 veces	0.00049811	1%	2.08	\$ 445.50	\$ 6.66	VAN
Registro y archivo de rezagos	R2	30	minutos	1	Días	1 veces	0.00238095	7%	9.96	\$ 445.50	\$ 31.82	VAN
Notificación a las áreas comerciales sobre entregas	R3	15	minutos	1	semanas	1 veces	0.00049811	1%	1.04	\$ 769.50	\$ 5.75	VAN
Notificación a las áreas comerciales y servicio al cliente	R3	15	minutos	1	semanas	1 veces	0.00049811	1%	1.04	\$ 769.50	\$ 5.75	VAN
Recepción de reclamos	R2	2	minutos	1	Días	25 veces	0.00238095	12%	16.60	\$ 445.50	\$ 53.04	VAN
Análisis del reclamo	R2	5	minutos	1	Días	25 veces	0.00238095	30%	41.49	\$ 445.50	\$ 132.59	VAN
Verificación de existencia de documento en rezagos	R2	5	minutos	1	Días	13 veces	0.00238095	15%	21.58	\$ 445.50	\$ 68.95	VAN
Reclamo atendido registrado y cerrado	R2	2	minutos	1	Días	25 veces	0.00238095	12%	16.60	\$ 445.50	\$ 53.04	VAN
Generación de notas de débito por cheques devueltos	EXTERNO							100%	139.42	\$ 445.50	\$ 445.50	VAR
Envío de suministros y materiales	EXTERNO							100%	139.42	\$ 250.00	\$ 250.00	VAR
Despacho de reclamos	EXTERNO							100%	139.42	\$ 769.50	\$ 769.50	VAN
Entrega y gestión de documentos por el courier	EXTERNO							100%	139.42	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	VAR

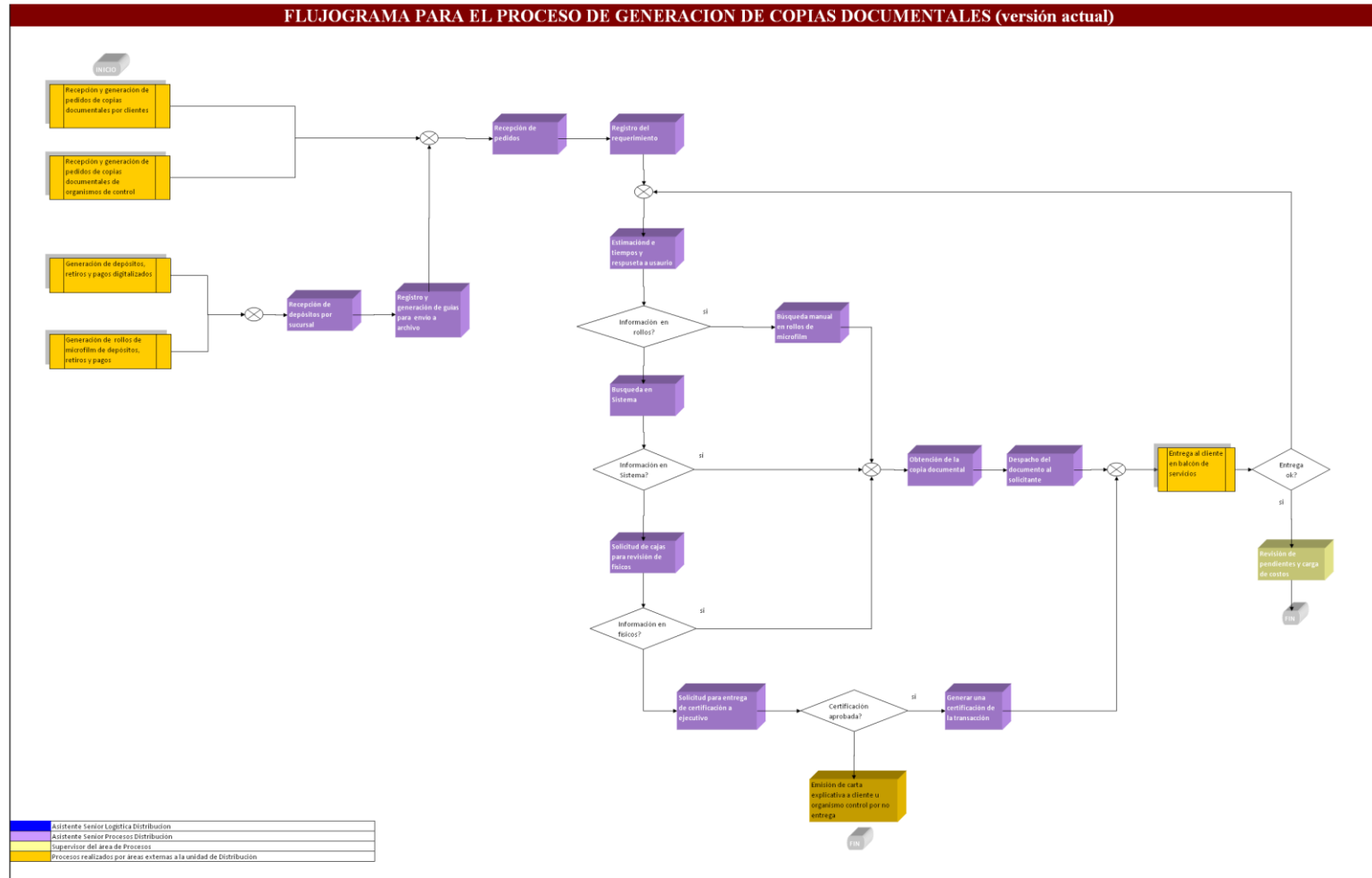
ANEXO 2.4. Flujograma para el proceso de distribución y entrega de estados de cuenta (versión actual)



**DETERMINACION DE TIEMPOS Y COSTOS PARA ACTIVIDADES DEL PROCESO DE DISTRIBUCION Y ENTREGA DE
ESTADOS DE CUENTA (versión actual)**

Actividad	Responsab	Duración Valo	Duración escala	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Carga	CU mensu	CT mensu	Tipo
Recepción de material publicitario	R2	30 minutos		1	meses	4 veces	0.00011955	1.43%	2.00	\$ 580.50	\$ 8.33	VAR
Recepción de suministros y materiales	R2	30 minutos		1	meses	1 veces	0.00011955	0.36%	0.50	\$ 580.50	\$ 2.08	VAR
Procesamiento de datos	R2	2 horas		1	meses	3 veces	0.00717274	4.30%	6.00	\$ 580.50	\$ 24.98	VAR
Recolección de datos	R2	2 horas		1	meses	3 veces	0.00717274	4.30%	6.00	\$ 580.50	\$ 24.98	VAR
Impresión de estados de cuenta por ciudad	R2	24 horas		1	meses	3 veces	0.00717274	51.64%	72.00	\$ 580.50	\$ 299.79	VAR
Solicitud de queries para determinar clientes VIP	R2	10 minutos		1	meses	3 veces	0.00011955	0.36%	0.50	\$ 580.50	\$ 2.08	VAN
Cruce de bases para determinar clientes VIP	R2	10 minutos		1	meses	3 veces	0.00011955	0.36%	0.50	\$ 580.50	\$ 2.08	VAN
Entrega al courier de documentos impresos	R2	2 horas		1	meses	3 veces	0.00717274	4.30%	6.00	\$ 580.50	\$ 24.98	VAR
Despacho de bases al courier	R2	30 minutos		1	meses	3 veces	0.00011955	1.08%	1.50	\$ 580.50	\$ 6.25	VAR
Recepción de reportes para entregas y rezagos	R2	15 minutos		2	semanas	1 veces	0.00049811	0.37%	0.52	\$ 580.50	\$ 2.17	VAN
Notificación a las áreas comerciales sobre entregas	R3	15 minutos		2	semanas	1 veces	0.00049811	0.37%	0.52	\$ 580.50	\$ 2.17	VAN
Notificación a las áreas comerciales y servicio al cliente sobre rezagos	R3	15 minutos		2	semanas	1 veces	0.00049811	0.37%	0.52	\$ 580.50	\$ 2.17	VAN
Registro y archivo de rezagos	R2	15 minutos		2	semanas	1 veces	0.00049811	0.37%	0.52	\$ 580.50	\$ 2.17	VAN
Recepción de reclamos	R2	1 minutos		1	días	40 veces	0.00238095	9.52%	13.28	\$ 580.50	\$ 55.29	VAN
Análisis del reclamo	R2	3 minutos		1	días	40 veces	0.00238095	28.57%	39.83	\$ 580.50	\$ 165.86	VAN
Seguimiento al courier para resolución reclamos	R2	30 minutos		1	días	1 veces	0.00238095	7.14%	9.96	\$ 580.50	\$ 41.46	VAN
Revisión de respuestas	R2	2 minutos		1	días	40 veces	0.00238095	19.05%	26.56	\$ 580.50	\$ 110.57	VAN
Reclamo atendido registrado y cerrado	R2	1 minutos		1	días	40 veces	0.00238095	9.52%	13.28	\$ 580.50	\$ 55.29	VAN
Generación y envío de material publicitario	EXTERNO							50.00%	69.71	\$ 384.75	\$ 384.75	VAR
Envío de suministros y materiales	EXTERNO							100.00%	139.42	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	VAR
Generación de estados de cuenta	EXTERNO							50.00%	69.71	\$ 384.75	\$ 384.75	VAR
Despacho de reclamos	EXTERNO							100.00%	139.42	\$ 769.50	\$ 769.50	VAR
Gestión de documentos por el courier	EXTERNO							100.00%	139.42	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	VAR

ANEXO 2.5. Flujoograma para el proceso de generación de copias documentales (versión actual)

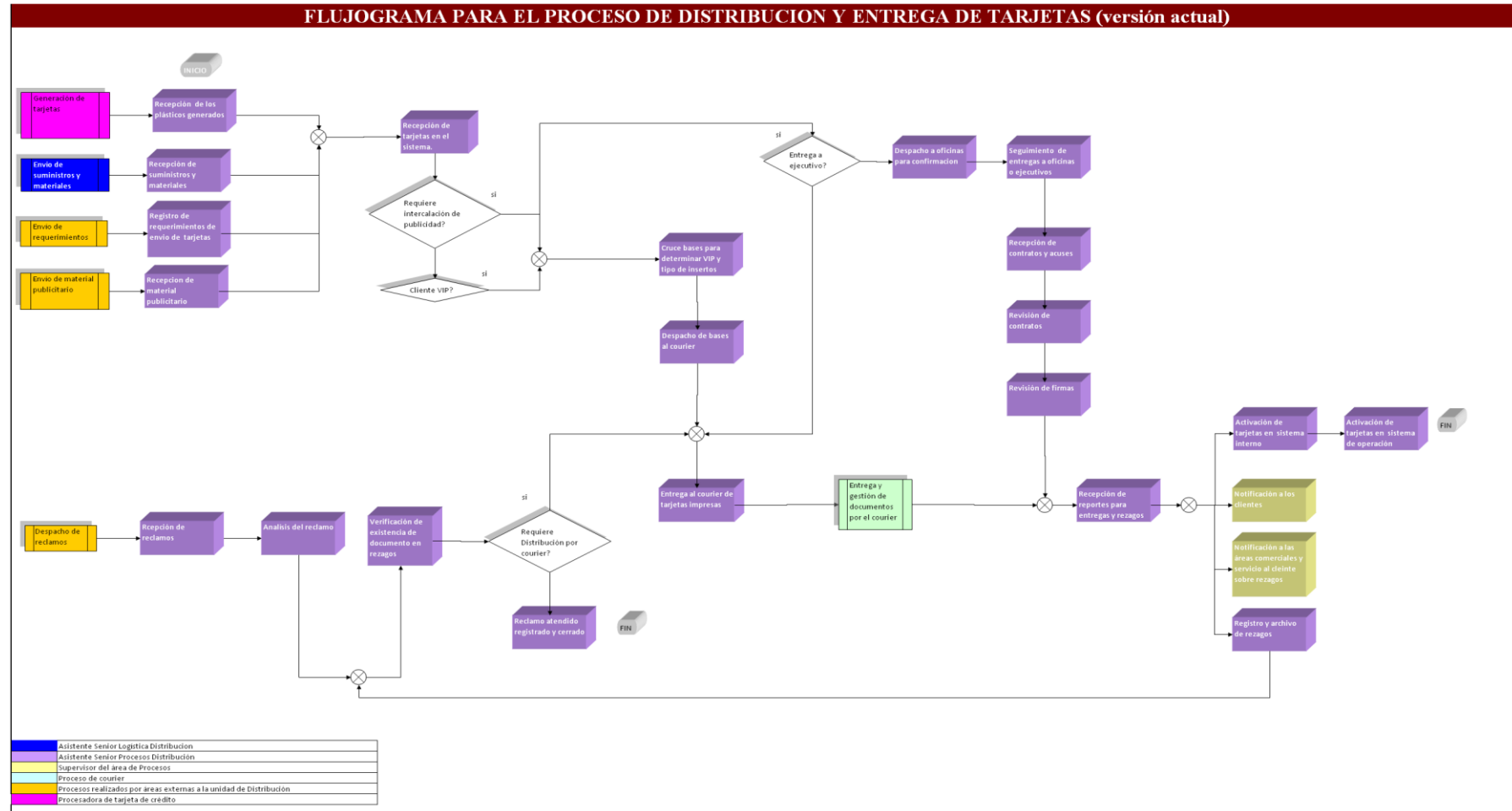


DETERMINACION DE TIEMPOS Y COSTOS PARA ACTIVIDADES DEL PROCESO DE GENERACION DE COPIAS

DOCUMENTALES (versión actual)

Actividad ▼	Responsable ▼	Duración Va ▼	Duración es ▼	Intervalo ▼	Escala ▼	Volumen ▼	FTE ▼	% ▼	Carga ▼	CU mensu: ▼	CT mensu: ▼	Tipo ▼
Revisión de pendientes y carga de costos	R3	15	minutos	3	días	1 veces	0.00238095	1%	1.66	\$ 769.50	\$ 9.16	VAN
Recepción de depósitos por sucursal	R2	5	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	1%	1.66	\$ 445.50	\$ 5.30	NAV
Registro y generación de guías para envío a archivo	R2	1	horas	1	semanas	1 veces	0.02988643	3%	4.17	\$ 445.50	\$ 13.31	NAV
Recepción de pedidos	R2	1	minutos	1	meses	205 veces	0.00011955	2%	3.42	\$ 445.50	\$ 10.92	VAR
Registro del requerimiento	R2	2	minutos	1	meses	205 veces	0.00011955	5%	6.83	\$ 445.50	\$ 21.84	VAR
Estimación de tiempos y respuesta a usuario	R2	2	minutos	1	meses	205 veces	0.00011955	5%	6.83	\$ 445.50	\$ 21.84	VAN
Búsqueda manual en rollos de microfilm	R2	7.5	minutos	1	meses	711 veces	0.00011955	64%	88.88	\$ 445.50	\$ 284.00	VAR
Busqueda en Sistema	R2	2	minutos	1	meses	1067 veces	0.00011955	26%	35.57	\$ 445.50	\$ 113.65	VAR
Solicitud de cajas para revisión de físicos	R2	2	minutos	1	meses	60 veces	0.00011955	1%	2.00	\$ 445.50	\$ 6.39	VAR
Solicitud para entrega de certificación a ejecutivo	R2	2	minutos	1	meses	2 veces	0.00011955	0%	0.07	\$ 445.50	\$ 0.21	NAV
Obtención de la copia documental	R2	2	horas	1	meses	60 veces	0.00717274	86%	120.00	\$ 445.50	\$ 383.45	VAR
Despacho del documento al solicitante	R2	2	minutos	1	meses	1778 veces	0.00011955	43%	59.27	\$ 445.50	\$ 189.38	VAR
Generar una certificación de la transacción	R2	3	minutos	1	meses	2 veces	0.00011955	0%	0.10	\$ 445.50	\$ 0.32	VAR
Entrega al cliente en balcón de servicio	EXTERNO							100%	139.42	\$ 445.50	\$ 445.50	VAN
Emisión de carta explicativa a cliente u organismo control por no entre	EXTERNO	2	minutos	1	meses	2 veces	0.00011955	0%	0.07	\$ 1,687.50	\$ 0.81	VAR
Recepción y generación de pedidos de copias documentales de cliente	EXTERNO							100%	139.42	\$ 445.50	\$ 445.50	VAR
Recepción y generación de pedidos de copias documentales de organis	EXTERNO							10%	13.94	\$ 1,687.50	\$ 168.75	VAR
Generación de depósitos, retiros y pagos digitalizados	EXTERNO							100%	139.42	\$ 445.50	\$ 445.50	VAR
Generación de rollos de microfilm de depósitos, retiros y pagos	EXTERNO							30%	41.83	\$ 445.50	\$ 133.65	VAR
Revelado de rollos de microfilm	EXTERNO							100%	139.42	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	NAV

ANEXO 2.6. Flujograma para el proceso de distribución y entrega de tarjetas (versión actual)



DETERMINACION DE TIEMPOS Y COSTOS PARA ACTIVIDADES DEL PROCESO DE DISTRIBUCION Y ENTREGA DE TARJETAS (versión actual)

Actividad	Responsabl	uración V	Duración esca	Intervali	Escala	Volumen	FTE	%	Carga	CU mensual	CT mensual	Tipo
Recepción de los plásticos generados	R2	10 minutos	1	días	1 veces	0.00238095		2%	3.32	\$ 445.50	\$ 10.61	VAR
Recepción de suministros y materiales	R2	10 minutos	1	meses	1 veces	0.00011955		0%	0.17	\$ 445.50	\$ 0.53	VAR
Registro de requerimientos de envío de tarjetas	R2	2 horas	1	días	1 veces	0.14285714		29%	39.83	\$ 445.50	\$ 127.29	VAN
Recepción de material publicitario	R2	10 minutos	1	meses	1 veces	0.00011955		0%	0.17	\$ 445.50	\$ 0.53	VAR
Recepción de tarjetas en el sistema.	R2	1 minutos	1	días	50 veces	0.00238095		12%	16.60	\$ 445.50	\$ 53.04	NAV
Cruce bases para determinar VIP y tipo de insertos	R2	5 minutos	1	días	1 veces	0.00238095		1%	1.66	\$ 445.50	\$ 5.30	NAV
Despacho de bases al courier	R2	5 minutos	1	días	1 veces	0.00238095		1%	1.66	\$ 445.50	\$ 5.30	NAV
Entrega al courier de tarjetas impresas	R2	20 minutos	1	días	1 veces	0.00238095		5%	6.64	\$ 445.50	\$ 21.21	VAR
Despacho a oficinas para confirmacion	R2	20 minutos	1	días	1 veces	0.00238095		5%	6.64	\$ 445.50	\$ 21.21	VAR
Seguimiento de entregas a oficinas o ejecutivos	R2	15 minutos	1	días	1 veces	0.00238095		4%	4.98	\$ 445.50	\$ 15.91	VAN
Recepción de contratos y acuses	R2	10 minutos	1	días	1 veces	0.00238095		2%	3.32	\$ 445.50	\$ 10.61	VAR
Revisión de contratos	R2	2 minutos	1	días	280 veces	0.00238095		133%	185.89	\$ 445.50	\$ 594.00	VAN
Revisión de firmas	R2	1 minutos	1	días	280 veces	0.00238095		67%	92.94	\$ 445.50	\$ 297.00	VAN
Recepción de reportes para entregas y rezagos	R2	2 minutos	1	días	1 veces	0.00238095		0%	0.66	\$ 445.50	\$ 2.12	VAN
Recepción de reclamos	R2	1 minutos	1	días	15 veces	0.00238095		4%	4.98	\$ 445.50	\$ 15.91	VAN
Análisis del reclamo	R2	5 minutos	1	días	15 veces	0.00238095		18%	24.90	\$ 445.50	\$ 79.55	VAN
Verificación de existencia de documento en rezagos	R2	5 minutos	1	días	8 veces	0.00238095		10%	13.28	\$ 445.50	\$ 42.43	VAN
Reclamo atendido registrado y cerrado	R2	2 minutos	1	días	15 veces	0.00238095		7%	9.96	\$ 445.50	\$ 31.82	VAN
Registro y archivo de rezagos	R2	1 minutos	1	días	20 veces	0.00238095		5%	6.64	\$ 445.50	\$ 21.21	VAR
Notificación a las áreas comerciales y servicio al cliente sobre	R3	5 minutos	1	meses	1 veces	0.00011955		0%	0.08	\$ 769.50	\$ 0.46	VAN
Notificación a los clientes	R3	5 minutos	1	meses	1 veces	0.00011955		0%	0.08	\$ 769.50	\$ 0.46	VAN
Activación de tarjetas en sistema interno	R2	1 minutos	1	días	310 veces	0.00238095		74%	102.90	\$ 445.50	\$ 328.82	NAV
Activación de tarjetas en sistema de operación	R2	1 minutos	1	días	310 veces	0.00238095		74%	102.90	\$ 445.50	\$ 328.82	VAR
Generación de tarjetas	EXTERNO							100%	139.42	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	VAR
Envío de suministros y materiales	EXTERNO							100%	139.42	\$ 445.50	\$ 445.50	VAN
Envío de requerimientos	EXTERNO							100%	139.42	\$ 445.50	\$ 445.50	VAR
Envío de material publicitario	EXTERNO							50%	69.71	\$ 384.75	\$ 192.38	VAN
Despacho de reclamos	EXTERNO							100%	139.42	\$ 769.50	\$ 769.50	VAN
Entrega y gestión de documentos por el courier	EXTERNO							100%	139.42	\$ 5,300.00	\$ 5,300.00	VAR

ANEXO 3.1. Procedimiento para propuesta de mejora del proceso de envío de pagos y documentos a establecimientos

1. PROPOSITO

Entregar al cliente los documentos generados producto de la relación comercial entre el banco y el establecimiento, sean estos: cheques por pago y liquidaciones o retenciones, mediante un proceso autorizado por los organismos de control bancario.

2. ALCANCE

Aplica para todas las liquidaciones y retenciones generadas para clientes con pago a través de cheque en cajas que son entregadas para su despacho al cliente que se realizará en la ciudad de Quito, con aplicación en contingencia en la ciudad de Guayaquil.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Supervisor Logística – Distribución

4. DEFINICIONES

Liquidación: documento que resume los débitos y créditos de un cliente, generado posteriormente al cierre del dispositivo de punto de venta (P.O.S.) por el que se procesan los pagos de los clientes con tarjeta de crédito del banco en el establecimiento.

Retención: documento que resume el valor por concepto de retención del impuesto a la renta e IVA realizado al establecimiento como consecuencia de la generación de pagos.

5. POLITICAS

- Las liquidaciones y retenciones enviadas a los clientes por cualquier canal debe contar con todos los requisitos que permitan que sea un documento válido para el sustento de impuestos y gastos frente al S.R.I.
- Los cheques de pagos a establecimientos deben entregarse en hasta 48 horas en las ciudades principales y 72 horas en ciudades pequeñas.

6. INDICADORES

Nombre	EFFECTIVIDAD EN ENTREGA DE CHEQUES A ESTABLECIMIENTOS			
Descripción	Permiten conocer el total de cheques generados y entregados en el período de evaluación.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total de cheques entregados en el período / Total de cheques generados en el período.	Mensual	100%	Asistente de Logística	Subgerencia de Distribución Supervisor de Logística

Nombre	EFFECTIVIDAD EN ENTREGA DE LIQUIDACIONES A ESTABLECIMIENTOS			
Descripción	Permiten conocer el total de liquidaciones generadas y entregadas en el período de evaluación.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total de liquidaciones y retenciones generadas / total	Mensual	100%	Supervisor Logística	Subgerencia de Distribución

de liquidaciones y retenciones disponibles en la web				
--	--	--	--	--

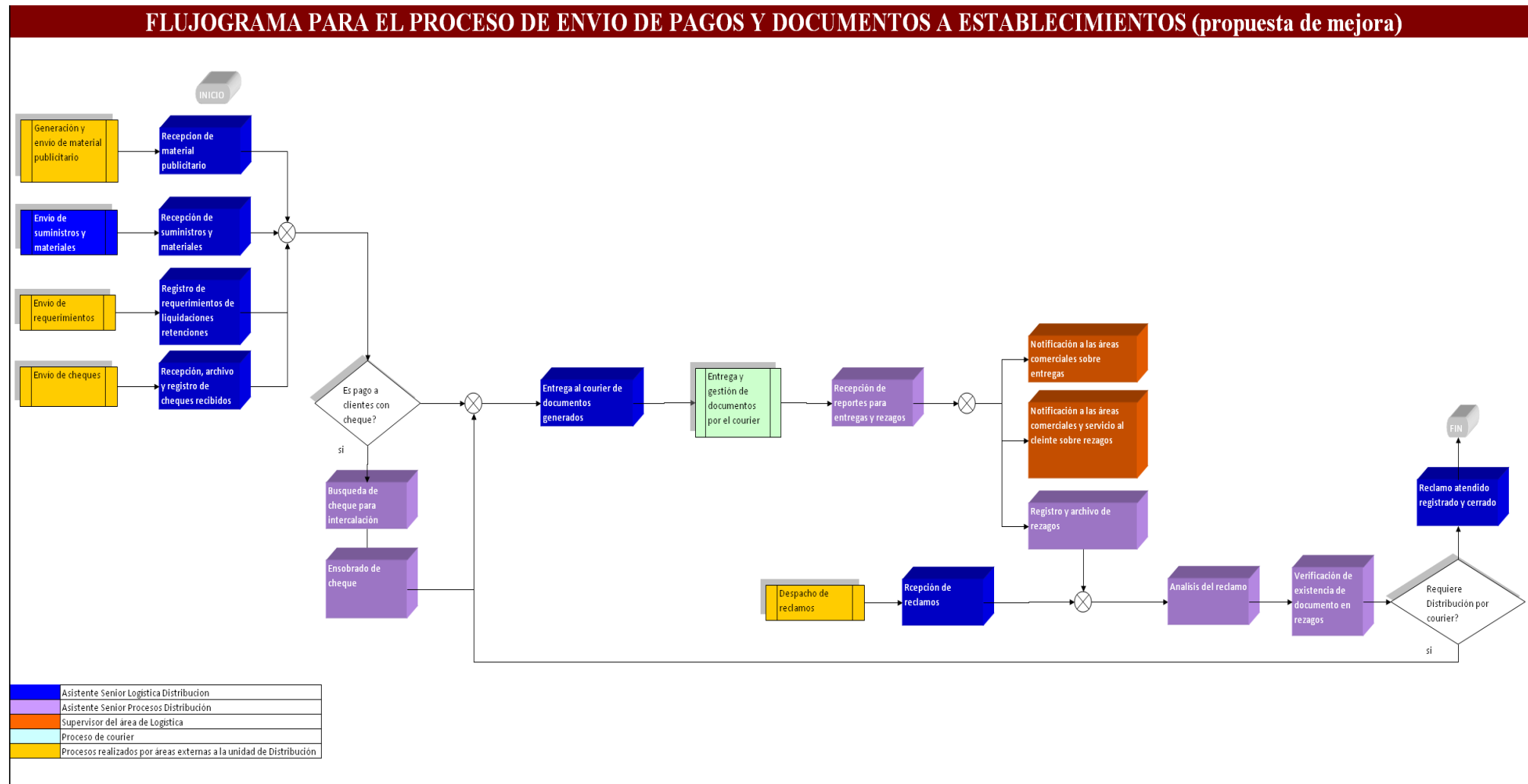
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
01	Políticas y procedimientos
02	Instructivos
03	Circulares

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
01	Base de registro para cheques recibidos	Digital	Un año calendario	Envío al archivo pasivo en CD
02	Acuses de recibo	Impreso	Dos años calendario	Cremación después de 6 años de estar en archivo pasivo.
03	Liquidaciones	Impreso	En poder del cliente	No aplica
03	Bitácoras de entrega al cliente	Impreso	Dos años calendario	Cremación después de 6 años de estar en archivo pasivo.

9. DIAGRAMA DE FLUJO



**DETERMINACION DE TIEMPOS Y COSTOS PARA ACTIVIDADES, PROPUESTA DE MEJORA PARA EL
PROCESO DE ENVIO DE PAGOS Y DOCUMENTOS A ESTABLECIMIENTOS**

Actividad ▼	Responsable ▼	Duración Val ▼	Duración esc ▼	Intervalo ▼	Escala ▼	Volumen ▼	FTE ▼	% ▼	Carga ▼	CU mensual ▼	CT mensual ▼	Tipo ▼
Recepción de material publicitario	R2	30	minutos	1	meses	2 veces	0.00011955	0.7%	1.00	\$ 445.50	\$ 3.20	VAN
Recepción de suministros y materiales	R2	30	minutos	1	meses	1 veces	0.00011955	0.4%	0.50	\$ 445.50	\$ 1.60	VAR
Registro de requerimientos de liquidaciones retenciones	R2	30	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	7.1%	9.96	\$ 445.50	\$ 31.82	VAR
Recepción, archivo y registro de cheques recibidos	R2	15	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	3.6%	4.98	\$ 445.50	\$ 15.91	VAR
Busqueda de cheque para intercalación	R1	5	minutos	1	semanas	5 veces	0.00049811	1.2%	1.74	\$ 445.50	\$ 5.55	NAV
Entrega al courier de documentos generados	R1	10	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	2.4%	3.32	\$ 445.50	\$ 10.61	VAR
Recepción de reportes para entregas y rezagos	R2	15	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	3.6%	4.98	\$ 445.50	\$ 15.91	VAR
Notificación a las áreas comerciales sobre entregas	R4	15	minutos	1	semanas	1 veces	0.00049811	0.7%	1.04	\$ 769.50	\$ 5.75	VAN
Notificación a las áreas comerciales y servicio al cliente	R4	15	minutos	1	semanas	1 veces	0.00049811	0.7%	1.04	\$ 769.50	\$ 5.75	VAN
Registro y archivo de rezagos	R2	15	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	3.6%	4.98	\$ 445.50	\$ 15.91	VAN
Recepción de reclamos	R4	5	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	1.2%	1.66	\$ 769.50	\$ 9.16	VAN
Análisis del reclamo	R2	3	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	0.7%	1.00	\$ 445.50	\$ 3.18	VAR
Verificación de existencia de documento en rezagos	R1	10	minutos	1	semanas	1 veces	0.00049811	0.5%	0.69	\$ 445.50	\$ 2.22	VAR
Reclamo atendido registrado y cerrado	R2	3	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	0.7%	1.00	\$ 445.50	\$ 3.18	VAN
Generación y envío de material publicitario	EXTERNO							100%	139.42	\$ 769.50	\$ 769.50	VAN
Envío de suministros y materiales	EXTERNO							100%	139.42	\$ 250.00	\$ 250.00	VAR
Envío de requerimientos	EXTERNO							100%	139.42	\$ 769.50	\$ 769.50	VAN
Envío de cheques	EXTERNO							100%	139.42	\$ 445.50	\$ 445.50	VAR
Entrega y gestión de documentos por el courier	EXTERNO							100%	139.42	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	VAR
Despacho de reclamos	EXTERNO							100%	139.42	\$ 769.50	\$ 769.50	VAN

ANEXO 3.2. Procedimiento para la propuesta de mejora del proceso de servicios públicos y privados

1. PROPOSITO

Realizar oportunamente los débitos a los clientes que contratan el servicio con el banco, así como la correcta acreditación a las empresas prestadoras de servicio, a través de un sistema eficiente y confiable.

2. ALCANCE

El presente procedimiento aplica para todas las autorizaciones de débito que se reciben en el área de Distribución a nivel nacional; así como aplica desde la recepción de las autorizaciones de débito, hasta la atención de reclamos y/o requerimientos generados en el proceso.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Supervisor Procesos – Distribución

4. DEFINICIONES

Servicios públicos: corresponde a todos aquellos cobros que se realizan en la cuenta del cliente por el pago de servicios que ofrece el estado o que son básicos, como por ejemplo: pagos patronales al IESS, agua, luz, teléfono, etc.

Cash Management: se traduce literalmente como el manejo del efectivo, en el banco constituye una herramienta tecnológica, que permite justamente la administración del flujo de caja de una empresa.

5. POLITICAS

- Los contratos que son firmados entre las partes: banco y empresa proveedor de servicio, norman la atención de reclamos y requerimientos del cliente en común y la responsabilidad sobre las autorizaciones de débito sumilladas por el dueño de la cuenta de la cual se hará el débito.
- El sistema cash management debe garantizar que de la transaccionalidad recibida y cargada, se procese el 99.90% dado el volumen de transacciones que se generan.
- Las políticas creadas para el proceso, implican que el 100% de las autorizaciones y solicitudes de débito en cuentas deben ser tramitadas en el mes de recepción, para su cobro hasta máximo el mes siguiente.

6. INDICADORES

Nombre	EFFECTIVIDAD DEL PROCESO			
Descripción	Verificar que las solicitudes recibidas hayan sido procesadas			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total de autorizaciones recibidas procesadas en el período / Total de autorizaciones recibidas	Mensual	100%	Supervisor de Logística	Subgerente Distribución

Nombre	MOTIVOS DE NO COBRO			
Descripción	Verifica los causales de no cobro para notificación al proveedor de servicio			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Sumatoria de autorizaciones con motivos de no cobro / Total de autorizaciones cargadas al sistema	Por corte	99.90%	Asistente Distribución – Procesos	Supervisor Proceso

7. DOCUMENTOS

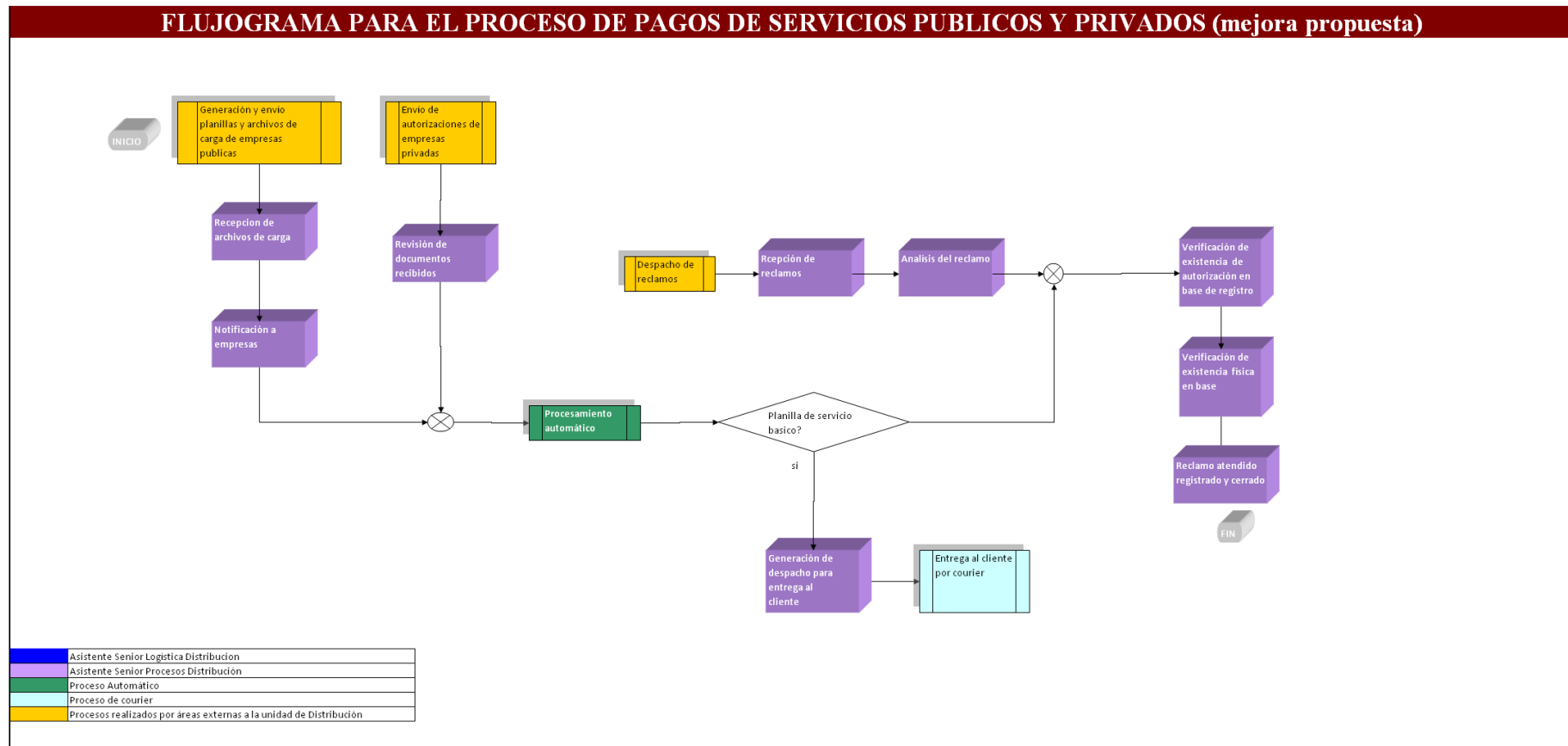
Código	Nombre
01	Políticas y procedimientos
02	Instructivos
03	Circulares

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
01	Contratos	Impreso	Permanente mientras dure la relación contractual	Cremación después de la cancelación de la relación contractual
02	Autorizaciones de débito firmadas	Impreso	Dos años en archivo activo	Cremación después de la cancelación de la cuenta del cliente.
03	Notificaciones a las empresas que reciben los pagos	Digital	En pantalla de consulta un año	Mantenimiento en base de datos para su eliminación a la cancelación del servicio con la empresa,

				máximo seis años.
--	--	--	--	----------------------

9. DIAGRAMA DE FLUJO



**DETERMINACION DE TIEMPOS Y COSTOS PARA ACTIVIDADES, PROPUESTA DE MEJORA PARA EL
PROCESO DE PAGO DE SERVICIOS PUBLICOS Y PRIVADOS**

Actividad ▼	Responsab ▼	duración ▼	Duración escala ▼	Intervalo ▼	Escala ▼	Volumen ▼	FTE ▼	% ▼	Carga ▼	CU mensual ▼	CT mensual ▼	Tipo ▼
Recepcion de planillas y archivos de carga	R2	10	minutos	3	días	1 veces	0.00238095	1%	1.11	\$ 445.50	\$ 3.54	VAR
Notificación a empresas	R2	1	horas	1	días	1 veces	0.14285714	14%	19.92	\$ 445.50	\$ 63.64	VAR
Revisión de documentos recibidos	R2	10	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	2%	3.32	\$ 445.50	\$ 10.61	VAN
Generación de despacho para entrega al cliente	R2	10	minutos	3	días	1 veces	0.00238095	1%	1.11	\$ 445.50	\$ 3.54	NAV
Rcepción de reclamos	R2	1	minutos	1	días	20 veces	0.00238095	5%	6.64	\$ 445.50	\$ 21.21	VAR
Análisis del reclamo	R2	5	minutos	1	días	20 veces	0.00238095	24%	33.19	\$ 445.50	\$ 106.07	VAN
Verificación de existencia de autorización en base de registro	R2	2	minutos	1	días	15 veces	0.00238095	7%	9.96	\$ 445.50	\$ 31.82	VAR
Verificación de existencia física en base	R2	5	minutos	1	días	5 veces	0.00238095	6%	8.30	\$ 445.50	\$ 26.52	VAN
Reclamo atendido registrado y cerrado	R2	2	minutos	1	días	20 veces	0.00238095	10%	13.28	\$ 445.50	\$ 42.43	VAN
Entrega al cliente por courier	EXTERNO							100%	139.42	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	VAR
Despacho de reclamos	EXTERNO							100%	139.42	\$ 769.50	\$ 769.50	VAN
Procesamiento automático	AUTOMATICO							0.0%	-	\$ -	\$ -	VAR

ANEXO 3.3. Procedimiento para la propuesta de mejora del proceso de distribución y entrega de cheques devueltos

1. PROPOSITO

Entregar al cliente el cheque devuelto que fue depositado en su cuenta, en hasta cuarenta y ocho horas posteriores a la generación de la devolución.

2. ALCANCE

Aplica para todos los cheques devueltos que se generan en cámara de compensación de depósitos y deben ser entregados a los clientes. Es de aplicación nacional en todas las sucursales que realizan el proceso de cámara y que generan devoluciones de cheques.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Supervisor Procesos – Distribución

4. DEFINICIONES

Nota de débito: corresponde al documento por el cual el cliente es notificado de que ha existido una devolución de un cheque depositado en su cuenta, y que describe el valor cobrado en concepto de servicio del banco.

Cheques devueltos: corresponde a cheques por alguna causal especificada en la ley general de cheques no ha podido honrar el pago.

5. POLITICAS

- El banco debe entregar los cheques devueltos generados en un día, hasta dos días laborables posteriores a la devolución.
- Las entregas de cheques devueltos de otras plazas recibidas en una sucursal pueden tener un tiempo de gestión de hasta cuatro días laborables.
- Las entregas se deben realizar solamente al titular.
- Los documentos de entrega deben tener el número de cédula del cliente, firma rúbrica y nombre claro del receptor del mismo.
- En caso de pérdidas el banco puede emitir una copia certificada de este documento.
- Los reclamos deben ser atendidos en hasta dos días laborables.

6. INDICADORES

Nombre	Entrega de notas de débito cheques devueltos			
Descripción	Corresponde a las entregas de cheques devueltos.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total de cheques devueltos entregados / Total de cheques devueltos generados	Diaria	99%	Asistente Logística	Supervisor Logística
	Mensual		Supervisor Logística	Subgerente Distribución

Nombre	Rezagos en la entrega de notas de débito de cheques devueltos			
Descripción	Corresponde a los rezagos generados de los cheques devueltos			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total de cheques devueltos rezagados / Total de cheques devueltos generados	Diaria	<=1%	Asistente Logística	Supervisor Logística
	Mensual		Supervisor Logística	Subgerente Distribución

Nombre	Tiempo de entrega de cheques devueltos			
Descripción	Verificación de tiempos de entrega versus el estándar			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Promedio de días de entrega de cheques devueltos misma ciudad / 2	Mensual	≤ 1	Supervisor Logística	Subgerente Distribución
Promedio de días de entrega de cheques devueltos otra plaza / 4	Mensual	≤ 1	Supervisor Logística	Subgerente Distribución

Nombre	Motivos de rezago			
Descripción	Conocer los motivos de rezago			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tipo de rezagos en la entrega de cheques devueltos / Total de rezagos de cheques devueltos	Mensual	$\leq 1\%$	Supervisor Logística	Subgerente Distribución

7. DOCUMENTOS

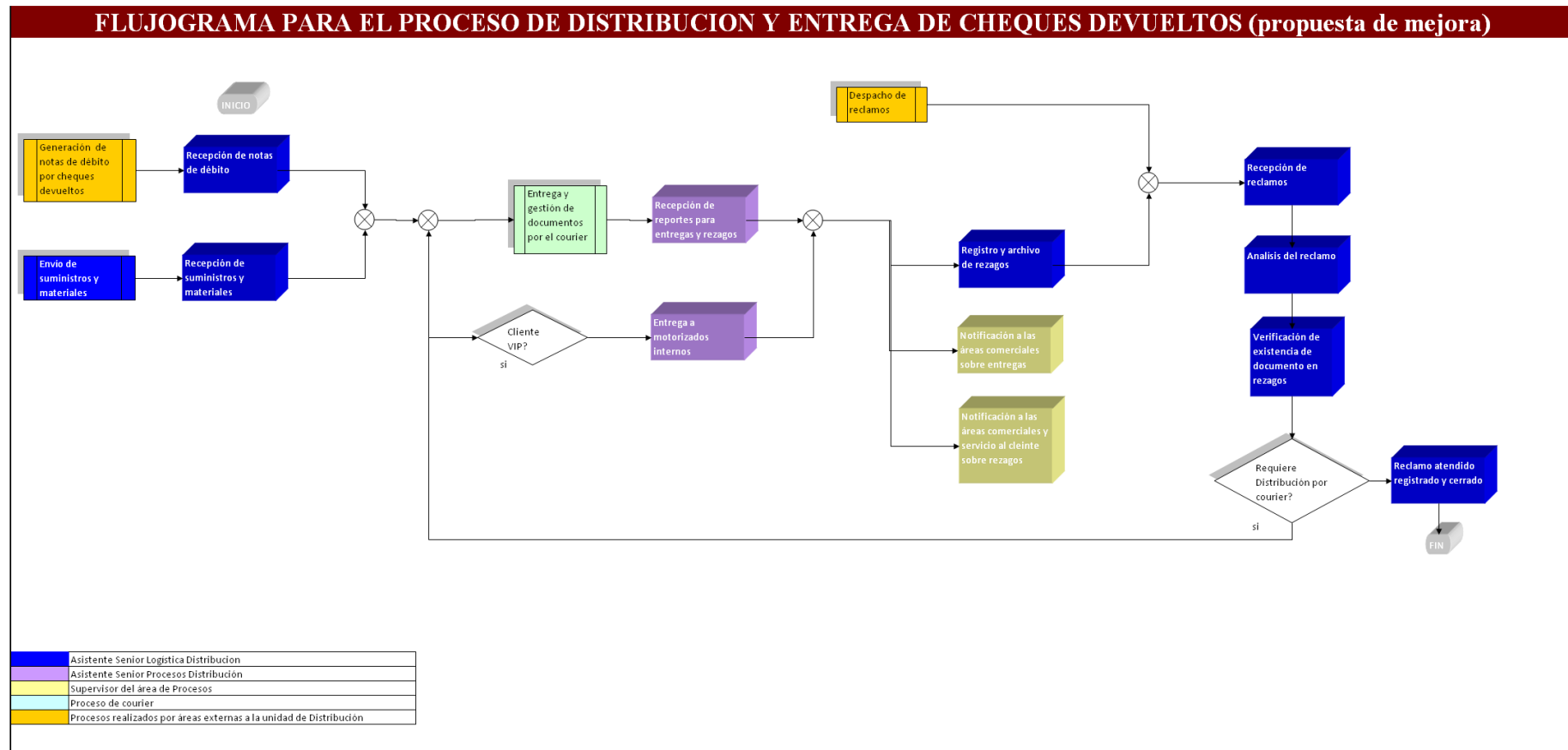
Código	Nombre
01	Políticas y procedimientos
02	Instructivos
03	Circulares

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
01	Base de datos de la gestión de	Digital	Un año en	Seis años en

	entrega y seguimiento de estados para las notas de débito cheques devueltos		pantallas del proceso	cintas para luego utilizar cremación
02	Acuses de recibo	Físico impreso	Dos años en archivo activo	Seis años en archivo paso para su cremación.
03	Cheques devuelto	Físico	En poder del cliente	No aplica
04	Contrato	Impreso	Permanente	Cremar una vez terminada la relación con el cliente.

9. DIAGRAMA DE FLUJO



**DETERMINACION DE TIEMPOS Y COSTOS PARA ACTIVIDADES, PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE
DISTRIBUCION Y ENTREGA DE CHEQUES DEVUELTOS**

Actividad ▼	Responsable ▼	duración V ▼	duración es ▼	Intervalo ▼	Escala ▼	Volumen ▼	FTE ▼	% ▼	Carga ▼	CU mensual ▼	CT mensual ▼	Tipo ▼
Recepción de notas de débito	R1	1	Horas	1	Días	1 veces	0.14285714	14%	19.92	\$ 445.50	\$ 63.64	VAR
Recepción de suministros y materiales	R1	10	minutos	1	Días	1 veces	0.00238095	2%	3.32	\$ 445.50	\$ 10.61	VAR
Recepción de reportes para entregas y rezagos	R1	5	minutos	1	Días	1 veces	0.00238095	1%	1.66	\$ 445.50	\$ 5.30	VAN
Registro y archivo de rezagos	R2	30	minutos	1	Días	1 veces	0.00238095	7%	9.96	\$ 445.50	\$ 31.82	VAN
Entrega a motorizados internos	R2	5	minutos	1	Días	1 veces	0.00238095	1%	1.66	\$ 445.50	\$ 5.30	VAR
Notificación a las áreas comerciales sobre entregas	R3	15	minutos	1	semanas	1 veces	0.00049811	1%	1.04	\$ 769.50	\$ 5.75	VAN
Notificación a las áreas comerciales y servicio al cliente	R3	15	minutos	1	semanas	1 veces	0.00049811	1%	1.04	\$ 769.50	\$ 5.75	VAN
Recepción de reclamos	R1	2	minutos	1	Días	25 veces	0.00238095	12%	16.60	\$ 445.50	\$ 53.04	VAN
Análisis del reclamo	R1	5	minutos	1	Días	25 veces	0.00238095	30%	41.49	\$ 445.50	\$ 132.59	VAN
Verificación de existencia de documento en rezagos	R1	5	minutos	1	Días	13 veces	0.00238095	15%	21.58	\$ 445.50	\$ 68.95	VAN
Reclamo atendido registrado y cerrado	R1	2	minutos	1	Días	25 veces	0.00238095	12%	16.60	\$ 445.50	\$ 53.04	VAN
Generación de notas de débito por cheques devueltos	EXTERNO							100%	139.42	\$ 445.50	\$ 445.50	VAR
Envío de suministros y materiales	EXTERNO							100%	139.42	\$ 250.00	\$ 250.00	VAR
Despacho de reclamos	EXTERNO							100%	139.42	\$ 769.50	\$ 769.50	VAN
Entrega y gestión de documentos por el courier	EXTERNO							100%	139.42	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	VAR

ANEXO 3.4. Procedimiento para la propuesta de mejora del proceso de distribución y entrega de estados de cuenta

1. PROPOSITO

Entregar al cliente un documento que le permita tener referencia sobre los movimientos del estado de cuenta y, presentar en caso de ser requerido, a las entidades de control como respaldo por pago de impuestos.

Evitar ser reportados por el organismo de control sobre el tiempo de respuesta a los clientes a través de una respuesta eficiente a los reclamos a los clientes.

2. ALCANCE

Aplica para la generación, impresión y distribución de los estados de cuenta que genera el banco para los productos de cuenta corriente y tarjeta de crédito, se realizará en la ciudad de Quito y Guayaquil como centros de acopio, y con aplicación en caso de contingencia en las sucursales.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Supervisor Procesos – Distribución

4. DEFINICIONES

Estado de cuenta: documento que resume y presenta al cliente el total de movimientos realizados durante el período requerido.

5. POLITICAS

- La emisión del estado de cuenta se fundamentan en el Art. 75 de la (1) Resolución de la Superintendencia de Bancos 306, RA 2006, 05/JUL/2006 en el REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE CHEQUES
- Art. 75.- El banco estará obligado a entregar cada mes, al cuentacorrentista, un estado de la cuenta corriente bancaria. Se adjuntarán los originales de los cheques pagados y otros documentos relativos al movimiento de la cuenta, o las reproducciones autorizadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La entrega se realizará en las propias oficinas bancarias o mediante el envío a la dirección indicada por el titular, de conformidad con lo estipulado en el contrato. Se dará por entregada o enviada esta entrega, si previo acuerdo con el titular o titulares, éstos aceptan acceder al estado de cuenta corriente bancaria, a los cheques y demás documentos, por cualquier otro medio electrónico o electromecánico. Si el cliente no recibiera dicho estado de cuenta dentro de los quince días posteriores al corte del estado de cuenta, estará obligado a requerirlo al banco. (sustituido con resolución No. SBS-2004-0287 de 11 de marzo del 2004).

El cliente deberá efectuar el reconocimiento o conciliación de los saldos de cuentas que la institución bancaria le presente y dichos saldos se tendrán por aceptados si no fueren objetados dentro de los cuarenta y cinco días siguientes, excepto el caso contemplado en el artículo 60 de la Ley de Cheques.

Nota: Artículo reenumerado por Resolución Superintendencia de Bancos No. 221, publicada en Registro Oficial 325 de 28 de Abril del 2008.

- El banco tiene tres fechas de corte para sus estados de cuenta corriente.

6. INDICADORES

Nombre	Entrega de estados de cuenta			
Descripción	Efectividad de entrega de los estados al cliente.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total de estados de cuenta entregados / Total de estados de cuenta generados	Mensual	98%	Supervisor Logística	Subgerente Distribución Vicepresidencia de Productos y Procesos

Nombre	Rezagos de estados de cuenta			
Descripción	Revisión de rezagos generados en el período de los estados de cuenta al cliente.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total de estados de cuenta rezagados / Total de estados de cuenta generados	Mensual	$\geq 2\%$	Supervisor Logística	Subgerente Distribución Vicepresidencia de Productos y Procesos

Nombre	Análisis de rezagos de estados de cuenta			
Descripción	Se realiza un análisis por cada motivo de rezago y se compara frente al total de rezagos del período.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total Motivo de rezagos / Total de estados de cuenta rezagados	Mensual	La sumatoria de todos los indicadores es $\geq 2\%$	Supervisor Logística	Subgerente Distribución Vicepresidencia de Productos y Procesos

Nombre	Análisis comparativo de rezagos de estados de cuenta			
Descripción	Verifica el total de rezagos del mes anterior versus el del mes actual por corte.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total estados de cuenta rezagados mes anterior / Total de estados de cuenta rezagados mes actual	Mensual	$\geq 2\%$	Supervisor Logística	Subgerente Distribución Vicepresidencia de Productos y Procesos

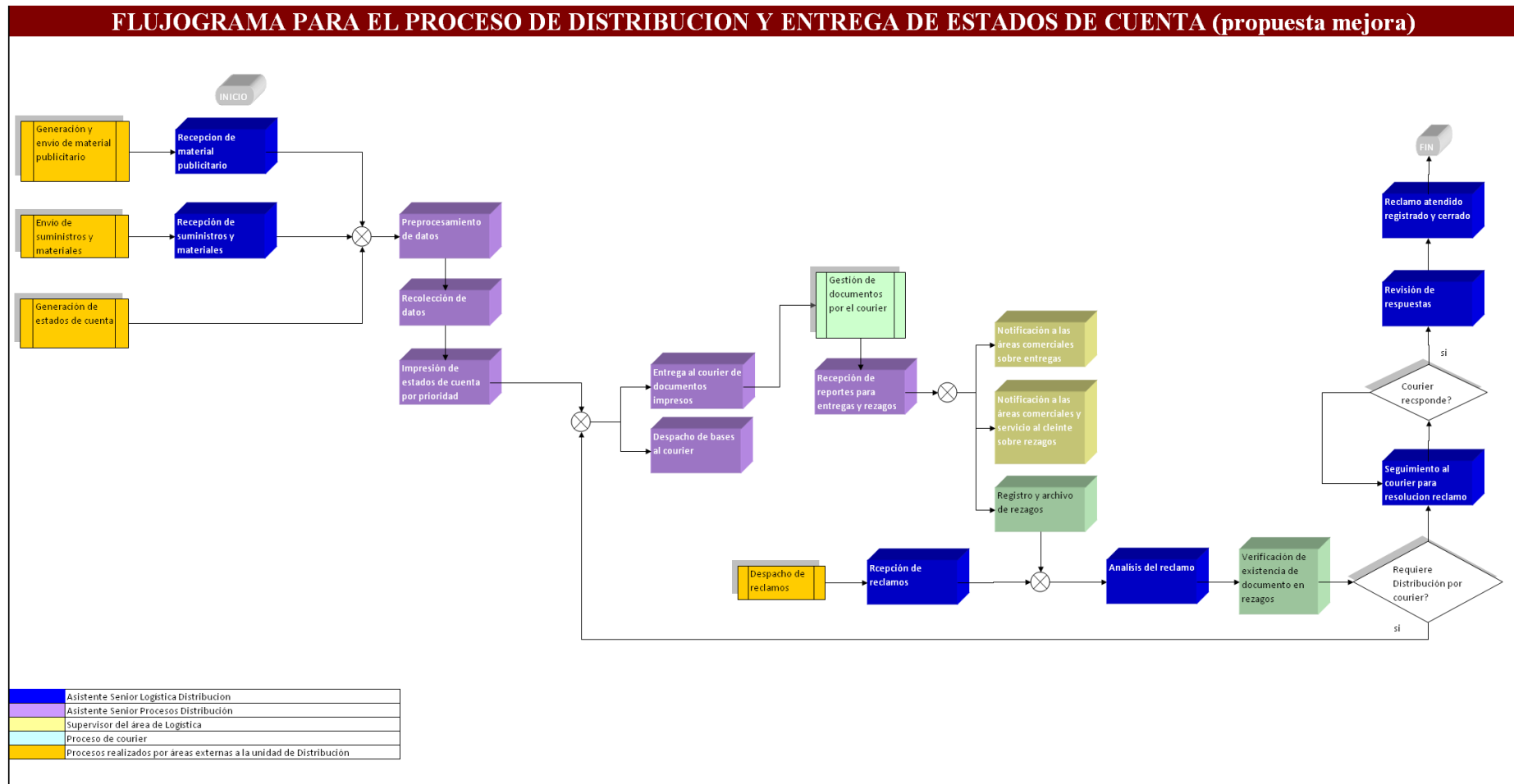
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
01	Políticas y procedimientos
02	Instructivos
03	Circulares

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
01	Base de registros de estados de cuenta generados en el período	Digital	Diez años	Eliminación del sistema
02	Registro y bitácoras de gestión en cada corte	Impreso	Un año en archivo pasivo.	Cremación después de 6 años de estar en archivo pasivo.
03	Acuses de recibo	Impreso / Digital	Seis meses en archivo activo.	Cremación luego de dos años en archivo pasivo.
04	Estados de cuenta	Impreso	En poder del cliente	No aplica

9. DIAGRAMA DE FLUJO



**DETERMINACION DE TIEMPOS Y COSTOS PARA ACTIVIDADES, PROPUESTA DE MEJORA PARA EL
PROCESO DE DISTRIBUCION Y ENTREGA DE ESTADOS DE CUENTA**

Actividad	Responsable	Duración Valor	Duración escala	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Carga	CU mensual	CT mensual	Tipo
Recepción de material publicitario	R5	30 minutos	1	meses	4 veces	0.00011955	1.43%	2.00	\$ 445.50	\$ 6.39	VAR	
Recepción de suministros y materiales	R5	30 minutos	1	meses	1 veces	0.00011955	0.36%	0.50	\$ 445.50	\$ 1.60	VAR	
Procesamiento de datos	R1	2 horas	1	meses	3 veces	0.00717274	4.30%	6.00	\$ 445.50	\$ 19.17	VAR	
Recolección de datos	R1	2 horas	1	meses	3 veces	0.00717274	4.30%	6.00	\$ 445.50	\$ 19.17	VAR	
Impresión de estados de cuenta por ciudad	R1	24 horas	1	meses	3 veces	0.00717274	51.64%	72.00	\$ 445.50	\$ 230.07	VAR	
Entrega al courier de documentos impresos	R1	2 horas	1	meses	3 veces	0.00717274	4.30%	6.00	\$ 445.50	\$ 19.17	VAR	
Despacho de bases al courier	R1	30 minutos	1	meses	3 veces	0.00011955	1.08%	1.50	\$ 445.50	\$ 4.79	VAR	
Recepción de reportes para entregas y rezagos	R1	15 minutos	2	semanas	1 veces	0.00049811	0.37%	0.52	\$ 445.50	\$ 1.66	VAN	
Notificación a las áreas comerciales sobre entrega	R3	15 minutos	2	semanas	1 veces	0.00049811	0.37%	0.52	\$ 580.50	\$ 2.17	VAN	
Notificación a las áreas comerciales y servicio al cliente	R3	15 minutos	2	semanas	1 veces	0.00049811	0.37%	0.52	\$ 580.50	\$ 2.17	VAN	
Registro y archivo de rezagos	R5	15 minutos	2	semanas	1 veces	0.00049811	0.37%	0.52	\$ 445.50	\$ 1.66	VAN	
Recepción de reclamos	R5	1 minutos	1	días	20 veces	0.00238095	4.76%	6.64	\$ 445.50	\$ 21.21	VAN	
Análisis del reclamo	R5	3 minutos	1	días	20 veces	0.00238095	14.29%	19.92	\$ 445.50	\$ 63.64	VAN	
Seguimiento al courier para resolución reclamos	R5	30 minutos	1	días	1 veces	0.00238095	7.14%	9.96	\$ 445.50	\$ 31.82	VAN	
Revisión de respuestas	R5	2 minutos	1	días	20 veces	0.00238095	9.52%	13.28	\$ 445.50	\$ 42.43	VAN	
Reclamo atendido registrado y cerrado	R5	1 minutos	1	días	20 veces	0.00238095	4.76%	6.64	\$ 445.50	\$ 21.21	VAN	
Generación y envío de material publicitario	EXTERNO						50.00%	69.71	\$ 384.75	\$ 384.75	VAR	
Envío de suministros y materiales	EXTERNO						100.00%	139.42	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	VAR	
Generación de estados de cuenta	EXTERNO						50.00%	69.71	\$ 384.75	\$ 384.75	VAR	
Despacho de reclamos	EXTERNO						100.00%	139.42	\$ 769.50	\$ 769.50	VAR	
Gestión de documentos por el courier	EXTERNO						100.00%	139.42	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	VAR	

Anexo 3.5. Procedimiento para la propuesta de mejora del proceso de generación de copias documentales

1. PROPOSITO

Mantener custodia digital de los documentos generados en la transacción diaria del banco, de manera que se pueda otorgar copias de las mismas en caso de ser requeridas por los clientes, los organismos de control o unidades internas para investigaciones y/o determinación de responsabilidades.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica en a nivel nacional para las copias documentales, desde la recepción de requerimientos hasta la entrega de la copia de documento al cliente o las entidades internas o externas que la solicitaron.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Supervisor Procesos - Distribución

4. DEFINICIONES

Copia Documental: desde el punto de vista de la entidad bancaria y para este proceso, corresponde al documento transaccional generado por el cliente en el momento de realizar un depósito o pago en las instalaciones del Banco.

Organismos de control: corresponde a la Superintendencia de Bancos, Servicio de Rentas Internas u otras instancias gubernamentales que pueden solicitar documentos.

5. POLITICAS

- El Banco debe garantizar por ley la permanencia de los documentos generados por los clientes durante seis años desde la fecha de la transacción.
- Las entregas deben ser realizadas para las empresas en hasta 96 horas después de la recepción del requerimiento.

6. INDICADORES

Nombre	ATENCION DE REQUERIMIENTOS			
Descripción	Constituye la medición de la efectividad en la atención de requerimientos recibidos.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total de requerimientos atendidos / Total de requerimientos recibidos	Semanal	99%	Asistente Senior	Supervisor Procesos

Nombre	ATENCION DE REQUERIMIENTOS – CORTE MENSUAL			
Descripción	Constituye la medición de la efectividad en la atención de requerimientos recibidos durante el mes.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total de requerimientos atendidos / Total de requerimientos recibidos	Mensual	99%	Supervisor Procesos	Subgerente Distribución

Nombre	TIEMPO PROMEDIO DE ATENCION A REQUERIMIENTOS			
Descripción	Constituye la medición del tiempo real de atención para requerimientos			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Numero de días estimado de atención al requerimiento / Total de días reales de atención de requerimiento	Mensual	=<1	Supervisor de Procesos	Subgerente Procesos

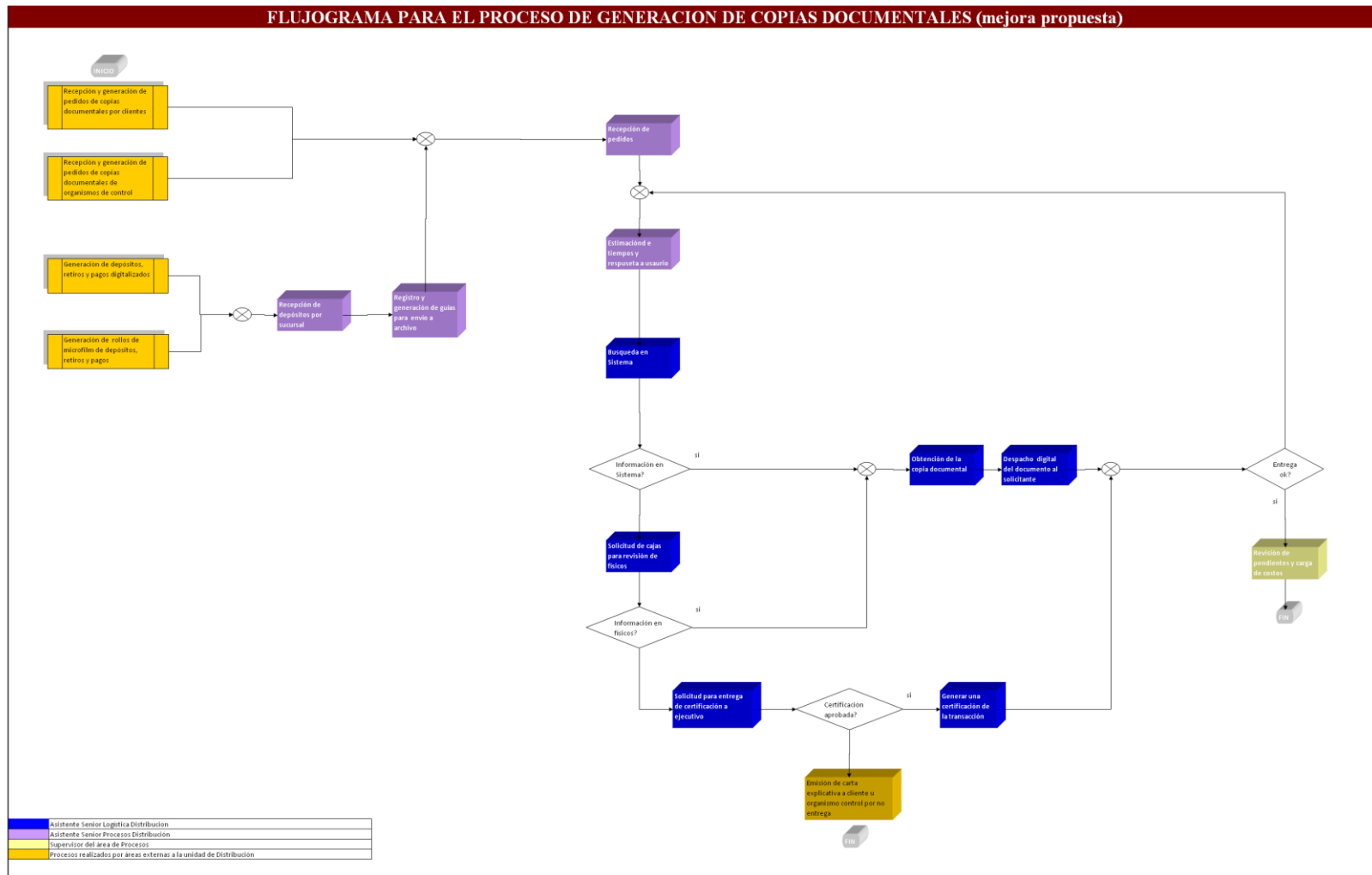
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
01	Políticas y procedimientos
03	Instructivos
04	Circulares

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
01	Base de datos de registro de la información	Digital	Un año en archivo activo	Envío al archivo pasivo durante dos años, antes de la eliminación
02	Solicitudes de clientes por requerimientos	Impreso / Digital	Un año en archivo activo	Envío al archivo pasivo durante dos años, antes de la eliminación

9. DIAGRAMA DE FLUJO



**DETERMINACION DE TIEMPOS Y COSTOS PARA ACTIVIDADES, PROPUESTA DE MEJORA PARA EL
PROCESO DE GENERACION DE COPIAS DOCUMENTALES**

Actividad ▼	Responsable ▼	Duración Va ▼	Duración esc ▼	Intervalo ▼	Escala ▼	Volumen ▼	FTE ▼	% ▼	Carga ▼	CU mensu: ▼	CT mensu: ▼	Tipo ▼
Revisión de pendientes y carga de costos	R4	15	minutos	3	días	1 veces	0.00238095	1%	1.66	\$ 769.50	\$ 9.16	VAN
Recepción de depósitos por sucursal	R2	5	minutos	1	días	1 veces	0.00238095	1%	1.66	\$ 445.50	\$ 5.30	NAV
Registro y generación de guías para envío a archivo	R2	1	horas	1	semanas	1 veces	0.02988643	3%	4.17	\$ 445.50	\$ 13.31	NAV
Recepción de pedidos	R2	1	minutos	1	meses	205 veces	0.00011955	2%	3.42	\$ 445.50	\$ 10.92	VAR
Estimación de tiempos y respuesta a usuario	R2	2	minutos	1	meses	205 veces	0.00011955	5%	6.83	\$ 445.50	\$ 21.84	VAN
Busqueda en Sistema	R1	2	minutos	1	meses	1067 veces	0.00011955	26%	35.57	\$ 445.50	\$ 113.65	VAR
Solicitud de cajas para revisión de físicos	R1	2	minutos	1	meses	60 veces	0.00011955	1%	2.00	\$ 445.50	\$ 6.39	VAR
Solicitud para entrega de certificación a ejecutivo	R1	2	minutos	1	meses	2 veces	0.00011955	0%	0.07	\$ 445.50	\$ 0.21	NAV
Obtención de la copia documental	R1	2	horas	1	meses	60 veces	0.00717274	86%	120.00	\$ 445.50	\$ 383.45	VAR
Despacho digital del documento al solicitante	R1	2	minutos	1	meses	1778 veces	0.00011955	43%	59.27	\$ 445.50	\$ 189.38	VAR
Generar una certificación de la transacción	R1	3	minutos	1	meses	2 veces	0.00011955	0%	0.10	\$ 445.50	\$ 0.32	VAR
Emisión de carta explicativa a cliente u organismo control por no entre	EXTERNO	2	minutos	1	meses	2 veces	0.00011955	0%	0.07	\$ 1,687.50	\$ 0.81	VAR
Recepción y generación de pedidos de copias documentales de cliente	EXTERNO							100%	139.42	\$ 445.50	\$ 445.50	VAR
Recepción y generación de pedidos de copias documentales de organis	EXTERNO							10%	13.94	\$ 1,687.50	\$ 168.75	VAR
Generación de depósitos, retiros y pagos digitalizados	EXTERNO							100%	139.42	\$ 445.50	\$ 445.50	VAR
Generación de rollos de microfilm de depósitos, retiros y pagos	EXTERNO							30%	41.83	\$ 445.50	\$ 133.65	VAR

Anexo 3.6. Procedimiento para la propuesta de mejora del proceso de distribución y entrega de tarjetas

1. PROPOSITO

Realizar la entrega y activación de las tarjetas aprobadas y generadas para clientes del banco.

2. ALCANCE

Aplica para la recepción y distribución de tarjetas que se embozan en la ciudad de Guayaquil y Quito., para su aplicación a nivel nacional en cada sucursal del banco.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Supervisor Logística - Distribución

4. DEFINICIONES

Tarjetas rezagadas: tarjetas que por cualquier causal determinada por quien realiza la entrega, no ha sido posible dejar en poder del cliente.

Operador de tarjetas: es la empresa (proveedor) que realiza el proceso de emboce o personalización a la tarjeta.

Franquicia: es la marca que auspicia y patrocina la generación de plásticos. Ejemplo: Diners, Visa, Mastercard y/o American Express.

5. POLITICAS

- Las tarjetas deben ser entregadas solamente a titular o tercero con autorización.
- Los procesos de intercambio de información deben realizarse mediante canales tecnológicos seguros, lo que incluye FTPs.
- La normativa para el traslado y manipulación de plásticos es normada por los procedimientos requeridos por las franquicias.

6. INDICADORES

Nombre	Tarjetas entregadas			
Descripción	Verifica el total de plásticos entregados en el período			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total tarjetas entregadas / Total de tarjetas despachadas	Mensual	95%	Supervisor Logística	Subgerente Distribución

Nombre	Rezagos de tarjetas			
Descripción	Verifica el total de plásticos rezagados en el período			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total tarjetas rezagadas / Total de tarjetas despachadas	Mensual	$\leq 5\%$	Supervisor Logística	Subgerente Distribución

Nombre	Análisis de tipo de rezago			
Descripción	Verifica y presenta la cantidad y tipos de rezagos generados en el período			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total tarjetas rezagadas por motivos / Total de tarjetas rezagadas	Mensual	$\leq 5\%$	Supervisor Logística	Subgerente Distribución

Nombre	Efectividad en entrega			
Descripción	Presenta la cantidad de días que demora la entrega de una tarjeta.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Promedio de días de entrega de tarjetas / 5	Mensual	≤ 1	Supervisor Logística	Subgerente Distribución

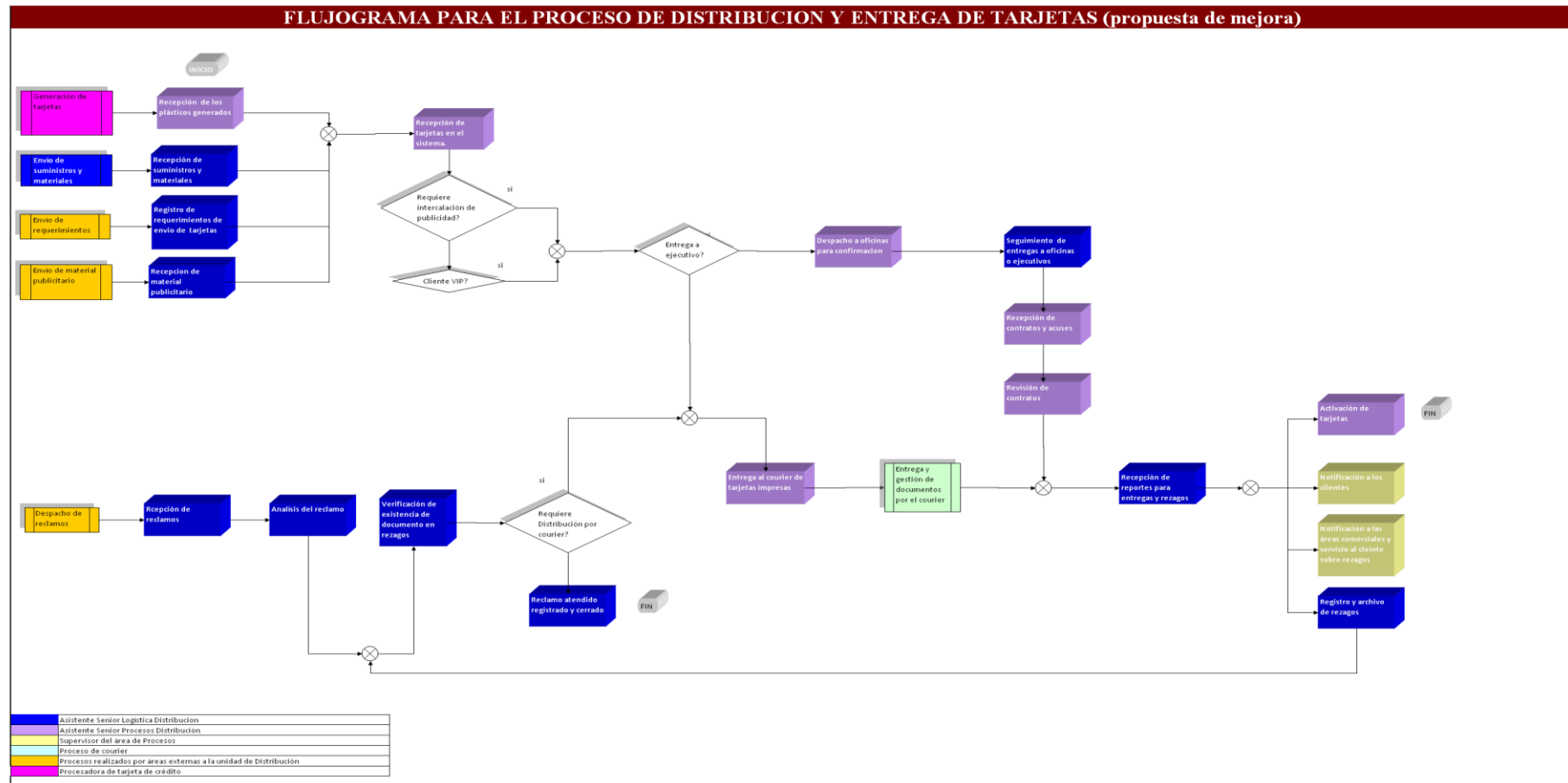
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
01	Políticas para distribución y entrega de tarjetas
02	Procedimientos para distribución y entrega de tarjetas
03	Instructivos
04	Circulares

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
01	Bases de registro de tarjetas en el sistema	Digital	Un año calendario en pantalla	Mantenimiento en cintas durante 10 años antes de su cremación.
02	Acuses de recibido	Impreso	Dos años	Seis años en archivo pasivo previo a su cremación
03	Contratos	Impreso / firmado	Permanente	Se crema dos años posterior a la cancelación del producto

9. DIAGRAMA DE FLUJO



**DETERMINACION DE TIEMPOS Y COSTOS PARA ACTIVIDADES, PROPUESTA DE MEJORA PARA EL
PROCESO DE DISTRIBUCION Y ENTREGA DE TARJETAS**

Actividad	Responsabl	Duración Valo	Duración esca	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Carga	CU mensual	CT mensual	Tipo
Recepción de los plásticos generados	R2	10 minutos	1	días	1 veces	0.00238095	2.4%	3.32	\$ 445.50	\$ 10.61	VAR	
Recepción de suministros y materiales	R2	10 minutos	1	meses	1 veces	0.00011955	0.1%	0.17	\$ 445.50	\$ 0.53	VAR	
Registro de requerimientos de envío de tarjetas	R2	2 horas	1	días	1 veces	0.14285714	28.6%	39.83	\$ 445.50	\$ 127.29	VAN	
Recepción de material publicitario	R2	10 minutos	1	meses	1 veces	0.00011955	0.1%	0.17	\$ 445.50	\$ 0.53	VAR	
Recepción de tarjetas en el sistema.	R2	1 minutos	1	días	50 veces	0.00238095	11.9%	16.60	\$ 445.50	\$ 53.04	NAV	
Entrega al courier de tarjetas impresas	R2	20 minutos	1	días	1 veces	0.00238095	4.8%	6.64	\$ 445.50	\$ 21.21	VAR	
Despacho a oficinas para confirmación	R2	20 minutos	1	días	1 veces	0.00238095	4.8%	6.64	\$ 445.50	\$ 21.21	VAR	
Seguimiento de entregas a oficinas o ejecutivos	R2	15 minutos	1	días	1 veces	0.00238095	3.6%	4.98	\$ 445.50	\$ 15.91	VAN	
Recepción de contratos y acuses	R2	10 minutos	1	días	1 veces	0.00238095	2.4%	3.32	\$ 445.50	\$ 10.61	VAR	
Revisión de contratos	R2	2 minutos	1	días	280 veces	0.00238095	133.3%	185.89	\$ 445.50	\$ 594.00	VAN	
Recepción de reportes para entregas y rezagos	R2	2 minutos	1	días	1 veces	0.00238095	0.5%	0.66	\$ 445.50	\$ 2.12	VAN	
Rcepción de reclamos	R2	1 minutos	1	días	15 veces	0.00238095	3.6%	4.98	\$ 445.50	\$ 15.91	VAN	
Análisis del reclamo	R2	5 minutos	1	días	15 veces	0.00238095	17.9%	24.90	\$ 445.50	\$ 79.55	VAN	
Verificación de existencia de documento en rezagos	R2	5 minutos	1	días	8 veces	0.00238095	9.5%	13.28	\$ 445.50	\$ 42.43	VAN	
Reclamo atendido registrado y cerrado	R2	2 minutos	1	días	15 veces	0.00238095	7.1%	9.96	\$ 445.50	\$ 31.82	VAN	
Registro y archivo de rezagos	R2	1 minutos	1	días	20 veces	0.00238095	4.8%	6.64	\$ 445.50	\$ 21.21	VAR	
Notificación a las áreas comerciales y servicio al deinte sobre rezagos	R3	5 minutos	1	meses	1 veces	0.00011955	0.1%	0.08	\$ 769.50	\$ 0.46	VAN	
Notificación a los clientes	R3	5 minutos	1	meses	1 veces	0.00011955	0.1%	0.08	\$ 769.50	\$ 0.46	VAN	
Activación de tarjetas	R2	1 minutos	1	días	310 veces	0.00238095	73.8%	102.90	\$ 445.50	\$ 328.82	VAR	
Generación de tarjetas	EXTERNO						100%	139.42	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	VAR	
Envío de suministros y materiales	EXTERNO						100%	139.42	\$ 445.50	\$ 445.50	VAN	
Envío de requerimientos	EXTERNO						100%	139.42	\$ 445.50	\$ 445.50	VAR	
Envío de material publicitario	EXTERNO						50%	69.71	\$ 384.75	\$ 192.38	VAN	
Despacho de reclamos	EXTERNO						100%	139.42	\$ 769.50	\$ 769.50	VAN	
Entrega y gestión de documentos por el courier	EXTERNO						100%	139.42	\$ 5,300.00	\$ 5,300.00	VAR	

Anexo 4.1 Cronograma de implementación

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACION	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	1/ 2MES
Levantar, establecer, determinar y ejecutar en cada proceso las tareas clave que requieran segregación de funciones.	Subgerente Riesgos	0.50 meses					
Levantar los temas requeridos de capacitación para cada posición del área, de manera que aporte al ejercicio de las actividades del proceso y al desarrollo personal para lograr las competencias de las posiciones.	Subgerente Recursos Humanos	1.00 meses					
Analizar las actividades y niveles de aprobación para determinación de aquellas que no agregan valor.	Subgerente Distribución	0.10 meses					

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]